

**SATISFAÇÃO, QUALIDADE E IMPACTO DO TRABALHO DO
PROFISSIONAL CID – ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES JURÍDICAS**

Cláudia Sofia Lopes Gonçalves Monteiro Madureira

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Informação e Documentação
(variante de Biblioteconomia)**

OUTUBRO, 2014

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Informação e Documentação (variante de Biblioteconomia), realizada sob a Orientação Científica da Professora Doutora Maria de Lurdes Rosa e co-Orientação da Professora Doutora Paula Ochôa.

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Paula Ochôa pela orientação, partilha, disponibilidade e simpatia com que sempre me acolheu. Não esquecerei o apoio e palavras amigas em momentos de dificuldade em avançar.

À Professora Doutora M^a de Lurdes Rosa pela atenção manifestada e recomendações sabiamente proferidas ao longo do curso.

Aos meus queridos pais pela presença e apoio em todos os momentos do meu percurso académico e escolhas ao longo da vida.

Ao Carlos pelo companheirismo, partilha, apoio, dedicação e auxílio em todos os momentos deste projeto.

Aos meus filhos Miguel e Duarte pelo tempo que não pude estar com eles e pelo carinho que sempre manifestaram.

Ao meu irmão Pedro e à minha cunhada Cecilia pelo apoio e auxílio logístico que, desde o primeiro momento, me prestaram.

Ao Dr. Pedro Ferreira Malaquias que despertou o meu interesse por esta profissão.

À sociedade de advogados Uría Menéndez-Proença de Carvalho, em particular ao Sócio Diretor Duarte Garin que apoiou o meu projeto académico e que tem confiado no meu trabalho ao longo de vários anos.

À Cristina Rodríguez Morcón por me acolher numa equipa de trabalho preciosa.

À M^a Teresa Caveró Rincón e Eloína Rodríguez Rodríguez pelo apoio e amizade de anos.

À Sara Buira, amiga e colega de escritório, que sempre me animou neste percurso académico.

Ao colega de escritório Rui Oliveira pela disponibilidade e paciência.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, comigo colaboraram permitindo a realização deste trabalho.

RESUMO

SATISFAÇÃO, QUALIDADE E IMPACTO DO TRABALHO DO PROFISSIONAL CID – ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES JURÍDICAS

Palavras-chave: Profissional da Informação; sociedades de advogados; satisfação e qualidade dos serviços de Informação; impacto do desempenho; comportamentos informacionais; gestão do conhecimento; gestão de informação organizacional; inovação.

Este trabalho analisa o perfil do profissional da informação em sociedades de advogados portuguesas, brasileira e espanholas, refletindo sobre o modelo de identidade profissional, competências e visibilidade social da profissão que representam. São abordadas questões diretamente relacionadas com a gestão da qualidade dos serviços informativos e com o impacto da profissão nas organizações em geral e nas organizações jurídicas em particular. Foi utilizada a metodologia de questionário aplicado a onze sociedades de advogados através de dois modelos destinados a inquirir sócios e profissionais de informação. A existência de vários perfis CID caracteriza uma fase de afirmação e desenvolvimento de competências neste sector, não estando ainda definido um modelo único de gestão de conhecimento e de competências para garantir a qualidade do desempenho e o sucesso profissional CID associado ao desenvolvimento da carreira profissional em sociedades de advogados. Os resultados evidenciam o interesse destas organizações em desenvolver departamentos de gestão do conhecimento como uma estratégia empresarial com vantagens estruturais, corporativas e competitivas, garantindo a qualidade da produção jurídica, intelectual e externa mas também a memória organizacional e a qualidade dos relacionamentos intra e inter-organizacionais. São feitas seis recomendações para manter e consolidar a gestão eficaz da informação; melhorar o desempenho para satisfazer as necessidades informacionais dos utilizadores/clientes; criar e desenvolver um modelo de gestão de competências; investir na formação; investir nos relacionamentos entre profissionais CID, os utilizadores/clientes e a comunidade jurídica; e inovar, o que exige uma mudança de paradigma negocial e competitivo na sociedade de informação.

ABSTRACT

SATISFACTION, QUALITY AND IMPACT OF THE CID PROFESSIONAL – STUDY ON LEGAL ORGANIZATIONS

Key-words: information professional; law firms; satisfaction and quality of the information services; impact of the performance; information behaviors; knowledge management; management of organizational information; innovation.

This paper will analyze the profile of the information professional in law firms Portuguese, Brazilian and Spanish, reflecting also about the professional identity model, ability and social visibility of the profession they represent. It will be mentioned issues directly related with the managing quality of the information services and with the impact of the profession on organizations in general and on legal organizations in particular. It was used the questionnaire methodology applied to eleven law firms, by two models in order to inquire partners and information professionals. The existence of a variety of CID profiles characterizes one stage of the pronouncement and developments of abilities in this sector. However, it is not yet defined one single management knowledge and skills model in order to ensure the quality of the performance and CID professional success associated to the development of the professional career in law firms. The results show the interest of these organizations in developing departments of knowledge management as an enterprise strategy with structural, corporative and competitive gains, assuring the quality of the legal, intellectual and external production, but also the organizational memory and the quality of the intra and inter-organizational relationships. There are made six recommendations, in order to maintain and reinforce the effective management of the information; improve the performance in order to satisfy the informational needs of the users/clients; create and develop a management ability model; invest in training; invest in relationships between CID professionals, the users/clients and the legal community; innovate, which requires a change in bargaining and competitive paradigm in the information society.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CI – Ciências da Informação

CID – Ciências da Informação e da Documentação

I-D - Informação e documentação

OP-ID - Observatório da Profissão de Informação-Documentação

V.g. - Verbi-grati (por exemplo)

| | |
|--|----|
| RESUMO | 4 |
| ABSTRACT | 5 |
| Lista de abreviaturas e siglas | 6 |
| Introdução | 10 |
| 1. Os perfis CID em organizações jurídicas. Revisão de literatura | 12 |
| 2. Descrição da metodologia do estudo | 25 |
| 2.1 Organizações jurídicas objeto de estudo: características gerais | 27 |
| 3. Análise e tratamento dos dados recolhidos | 28 |
| 4. Satisfação, qualidade e impacto do trabalho do profissional CID em organizações jurídicas: interpretação e discussão dos resultados | 44 |
| 5. Recomendações | 54 |
| Conclusão | 58 |
| Bibliografia | 60 |
| Gráficos | 73 |
| Gráfico 1: sociedades de advogados que colaboraram no presente trabalho/representação geográfica | 74 |
| Gráfico 2: motivos que levam a sociedade de advogados a contemplar as CI na estrutura organizativa [Portugal] | 74 |
| Gráfico 3: motivos que levam a sociedade de advogados a contemplar as CI na estrutura organizativa [Brasil] | 75 |
| Gráfico 4: motivos que levam a sociedade de advogados a contemplar as CI na estrutura organizativa [Espanha] | 75 |
| Gráfico 5: motivos que levam a sociedade de advogados a contemplar as CI na estrutura organizativa [Portugal / Brasil / Espanha] | 76 |
| Gráfico 6: manifestação das CI nas sociedades de advogados [Portugal / Brasil / Espanha] | 76 |
| Gráfico 7: manifestação das CI nas sociedades de advogados [Brasil] | 76 |
| Gráfico 8: manifestação das CI nas sociedades de advogados [Espanha] | 77 |
| Gráfico 9: manifestação das CI nas sociedades de advogados [Portugal/Brasil/Espanha] | 77 |
| Gráfico 10: há quanto tempo as CI existem na estrutura organizativa da sociedade de advogados [Portugal] | 77 |
| Gráfico 11: há quanto tempo as CI existem na estrutura organizativa das sociedades de advogados [Brasil] | 78 |
| Gráfico 12: há quanto tempo as CI existem na estrutura organizativa da sociedade de advogados [Espanha] | 78 |
| Gráfico 13: há quanto tempo as CI existem nas estruturas organizativas das sociedades de advogados [Portugal / Brasil / Espanha] | 78 |
| Gráfico 14: Formação/Habilitações dos profissionais CID inquiridos nas sociedades de advogados [Portugal] | 78 |
| Gráfico 15: Formação/Habilitações dos profissionais CID inquiridos nas sociedades de advogados [Brasil] | 79 |
| Gráfico 16: Formação/Habilitações dos profissionais CID inquiridos na sociedade de advogado [Espanha] | 79 |

| | |
|--|----|
| Gráfico 17: Formação/Habilitações dos profissionais CID inquiridos nas sociedades de advogados [Portugal / Brasil / Espanha]..... | 79 |
| Gráfico 18: departamento em que se encontra afeta a área das CI nas sociedades de advogados [Portugal] | 80 |
| Gráfico 19: departamento em que se encontra afeta a área das CI nas sociedades de advogados [Brasil] | 80 |
| Gráfico 20: departamento em que se encontra afeta a área das CI na sociedade de advogados [Espanha] | 80 |
| Gráfico 21: departamento em que se encontra afeta a área das CI na sociedade de advogados [Portugal / Brasil /Espanha]..... | 81 |
| Gráfico 22: percentagem de tempo dedicado pelo profissional CID à função [Portugal]..... | 81 |
| Gráfico 23: percentagem de tempo dedicado pelo profissional CID à função [Brasil]..... | 81 |
| Gráfico 24: percentagem de tempo dedicado pelo profissional CID à função [Espanha]..... | 82 |
| Gráfico 25: percentagem de tempo dedicado pelo profissional CID à função [Portugal / Brasil /Espanha] | 82 |
| Gráfico 26: na sociedade existe uma equipa de profissionais dedicados ao tratamento de documentação jurídica [Portugal] | 83 |
| Gráfico 27: na sociedade existe uma equipa de profissionais dedicados ao tratamento de documentação jurídica [Brasil] | 83 |
| Gráfico 28: na sociedade existe uma equipa de profissionais dedicados ao tratamento de documentação jurídica [Espanha] | 83 |
| Gráfico 29: na sociedade existe uma equipa de profissionais dedicados ao tratamento de documentação jurídica [Portugal / Brasil / Espanha] | 83 |
| Gráfico 30: Principais competências que considera determinantes para um bom desempenho do profissional de informação [Portugal] | 84 |
| Gráfico 31: Principais competências que considera determinantes para um bom desempenho do profissional de informação [Brasil] | 84 |
| Gráfico 32: Principais competências que considera determinantes para um bom desempenho do profissional de informação [Espanha] | 85 |
| Gráfico 33: Principais competências que considera determinantes para um bom desempenho do profissional de informação [Portugal / Brasil / Espanha] | 85 |
| Gráfico 34: Motivos que levam a sociedade a contemplar as CI na respetiva estrutura organizativa [Portugal] | 86 |
| Gráfico 35: Motivos que levam a sociedade a contemplar as CI na respetiva estrutura organizativa [Brasil] | 86 |
| Gráfico 36: Motivos que levam a sociedade a contemplar as CI na respetiva estrutura organizativa [Portugal /Brasil]..... | 87 |
| Gráfico 37: Principais competências que considera determinantes para um bom desempenho do profissional de informação [Portugal] | 88 |
| Gráfico 38: Principais competências que considera determinantes para um bom desempenho do profissional de informação [Brasil] | 88 |
| Gráfico 39: Principais competências que considera determinantes para um bom desempenho do profissional de informação [Portugal / Brasil]..... | 89 |
| Tabelas..... | 90 |

| | |
|--|-----|
| Tabela 2: principais competências para o bom desempenho do profissional CID [Portugal / profissionais CID]..... | 91 |
| Tabela 3: principais competências para o bom desempenho do profissional CID [Portugal / sócios]..... | 92 |
| Tabela 4: principais competências para o bom desempenho do profissional CID [Brasil / profissionais CID]..... | 92 |
| Tabela 5: principais competências para o bom desempenho do profissional CID [Brasil/ sócios]..... | 93 |
| Tabela 6: principais competências para o bom desempenho do profissional CID [Espanha/ profissionais CID]..... | 93 |
| Glossário..... | 114 |

Introdução

A última década caracterizou-se por um crescimento significativo da economia digital com grande projeção no sector dos serviços de informação. Assistiu-se a um esforço das organizações no sentido de aglutinarem, de forma eficaz e eficiente, o fornecimento de bens e serviços aos seus clientes.

A consciência empresarial da necessidade de investir na aprendizagem, na transformação da informação em conhecimento, na partilha do conhecimento e inovação abriu caminho para a construção e desenvolvimento de um mercado cada vez mais competitivo em que a informação e o conhecimento são a “pedra de toque” dos novos perfis profissionais. Em organizações prestadoras de serviços, em particular nas sociedades de advogados, a tarefa de gestão do conhecimento deverá ser tida como útil e imprescindível como defendem alguns autores (Satústegui Menchaca e Fernádes Elorza, 2012) e representará, cada vez mais, uma melhoria continua para uma organização, tornando-a mais competitiva e melhorando a qualidade de vida, pessoal e profissional, de quantos nela colaboram.

Esta é, no entanto, uma questão que encerra, em si mesma, temas sensíveis como o perfil do desempenho de um profissional de informação e as modalidades de gestão do conhecimento.

A discussão sobre o perfil do profissional da informação não é uma questão nova na área da CI e na área da Sociologia das Profissões, tendo vindo a ser intensamente debatida a sua importância na Sociedade de Informação¹ (Pinto e Barrulas, 2004; Braga, 2006; Souza, 2006; Santos, 2007; Fraga *et al.* 2008; Almeida e Baptista, 2009; Ochôa e Barata, 2010; Ochôa, 2012; Cardoso, 2014). Os principais temas debatidos incidem sobre o futuro da profissão e as tendências prospetivas, a formação, os perfis de competências necessários, a gestão de carreiras dos profissionais em diversas tipologias de carreiras, a qualidade do desempenho e as estratégias reflexivas de desenvolvimento pessoal e profissional (Ochôa, 2012). O estudo da construção da profissionalidade implica o estudo da atividade estratégica de construção de um espaço próprio, um

¹ Termo usado para descrever o estágio recente da história social. A existência de um modelo social e cultural diferente do período da modernidade tem sido abordado em várias teorias de áreas científicas distintas: sociedade pós-industrial, sociedade do conhecimento, modernidade tardia, segunda modernidade, modernidade líquida, sociedade em rede, era digital, era da globalização, hiper-realidade (Dias, 2014).

território delimitado por força da constituição das trajetórias, da formação e consolidação dos referenciais identitários, envolvendo a identificação e exploração de novos e diferentes modelos mentais da profissão e as suas fases de transição² (Ochôa, 2012).

Atendendo a estas preocupações, a profissão de I-D tem vindo a ser alvo de estudos em Portugal pelas principais associações profissionais do sector. Destacamos o surgimento, em 2005, do Observatório da Profissão de Informação-Documentação (OP-ID) que abordou, com especial ênfase, as questões relacionadas com as mudanças sentidas pelas várias gerações de profissionais no âmbito das suas competências, da gestão da carreira e da visibilidade social da profissão num documento de referência – *A imagem das competências dos profissionais de Informação-Documentação: relatório* (Pinto, Ochôa, 2006) – que representa um dos mais completos retratos da profissão em Portugal, no que respeita ao perfil e às competências dos profissionais da informação. Entre as recomendações realizadas, realçamos três com especial importância para este trabalho de investigação: o desenvolvimento de estratégias de marketing da profissão, em especial o marketing de relacionamentos e o Desenvolvimento de Modelos de Competências ajustados à profissão.

A necessidade de estudar os novos modelos de competências é também uma prioridade nas organizações jurídicas onde a convergência de práticas profissionais de gestão de informação e do conhecimento parece configurar um novo perfil profissional ainda não caracterizado em Portugal, respondendo às questões de investigação: como surge e se desenvolve este perfil profissional e de desempenho? E qual o seu impacto e satisfação nas organizações jurídicas?

A tendência apontada sobre o perfil do profissional da informação será para a coexistência de vários e diferentes perfis de profissionais. Todos estes aspetos necessitam de ser confirmados pela investigação, constituindo a principal justificação para o desenvolvimento do tema proposto para esta dissertação, um estudo exploratório realizado em onze sociedades de advogados com os seguintes objetivos: (i) Caracterizar

² Paula Ochoa, na sua tese de doutoramento (2012), identifica trinta fatores determinantes para a análise das transições profissionais, destacando o desempenho, a estratégia profissional, o modelo de profissionalização, os valores profissionais e as prioridades de desenvolvimento de competências. Entre os temas de futuras investigações a realizar, sugere o estudo de perfis profissionais híbridos e a realização de estudos de caso que tragam para a discussão o papel das competências transferíveis inter-profissões. Tentámos seguir esta linha de investigação.

o perfil profissional e de desempenho existente em organizações jurídicas a trabalhar em Portugal, Espanha e Brasil³; **(ii)** Investigar o impacto deste perfil na satisfação dos clientes destes serviços; **(iii)** Analisar a qualidade do desempenho profissional e a evolução das carreiras nestas organizações; e **(iv)** Tipificar impactos no comportamento informacional das organizações jurídicas.

A linha de investigação centrou-se nos seguintes aspetos: **a)** Revisão da Literatura sobre perfil e desempenho do profissional da informação em autores portugueses, brasileiros e espanhóis⁴; **b)** Análise e discussão dos perfis identificados; e **c)** Estudo dos impactos organizacionais.

Em termos de exposição da temática abordada, o estudo que agora se apresenta encontra-se estruturado da seguinte forma:

- Introdução onde se apresenta o problema a ser investigado e expõe os objetivos do trabalho;
- Capítulo primeiro, apresentação da revisão de literatura;
- Capítulo segundo, descrição da metodologia do estudo;
- Capítulo terceiro, análise e tratamento dos dados recolhidos junto dos inquiridos;
- Capítulo quarto, interpretação e discussão dos resultados;
- Capítulo quinto, exposição das considerações e recomendações
- Capítulo sexto, conclusões finais.

1. Os perfis CID em organizações jurídicas. Revisão de literatura

É consensual entre os investigadores da história da Ciência da Informação que, desde a invenção da imprensa no século XV, as profissões ligadas à informação têm vindo a conhecer profundas alterações e desafios, sendo os anos setenta do século XX, paradigmáticos pelo desenvolvimento da tecnologia e dos canais de comunicação, que

³ Os sujeitos e participantes objeto de estudo foram, por um lado, os profissionais da informação que desenvolvem a sua atividade profissional nas referidas organizações, e, por outro lado, sócios das mesmas organizações que, enquanto profissionais de Direito, podem usufruir do trabalho dos profissionais da informação e que, sendo elementos com maior peso de decisão nas estruturas, podem contribuir para uma maior visibilidade social do profissional no seio das instituições. Com vista a enriquecer o estudo, foi feita uma abordagem comparativa sobre a temática em análise entre Portugal, Espanha e Brasil.

⁴ Esta foi a opção tomada dado que estes são os países representados na investigação e inspirados pela literatura científica local e nacional. Embora estes sistemas sejam muito tratados na literatura anglo-saxónica, esta nossa opção prende-se com a recolha de informação nas organizações estudadas.

deram lugar a uma explosão de informação nunca antes conhecida, com repercussões profundas no quotidiano da vida das pessoas e das organizações (Cunha, 2000; Silva e Ribeiro, 2004; Nina, 2006). Silva e Ribeiro (2004) entendem que a profissão da informação e documentação define-se pela sua missão fundamental de “pesquisar, tratar, produzir e difundir informação – incorporando valor acrescentado – com vista a satisfazer as necessidades de informação expressas ou não, de um público-alvo e propondo recursos informativos, geralmente constituídos por “documentos” (textos, imagens, sons).”.

Como refere Braga (2006), estamos perante um novo perfil de profissionais da informação, aos quais se exige capacidade para compreender a profissão em que se inserem, bem como o meio profissional em que se movem. Exige-se que sejam capazes de “desempenhar funções em diversos contextos profissionais, no país ou no estrangeiro, conhecer e aplicar corretamente princípios e regras inerentes à Ciência da Informação, desenhar, construir e manter ferramentas de informação, independentemente do seu suporte, bem como aplicar conhecimentos informáticos de sistemas e tecnologias de informação, nas áreas da Ciência da Informação e das Tecnologias.”.

Para autores como Cunha (2000) ou Nina (2006) a tendência será para os profissionais da informação virem a desenvolver um trabalho interdisciplinar, na medida em que a troca de informações entre áreas é fundamental. Estes autores defendem, pois, a interdisciplinaridade da profissão i.e. a constituição de equipas compostas por profissionais com competências em diferentes áreas do saber e novos perfis profissionais.

Uma das áreas em desenvolvimento é a que se verifica nas organizações jurídicas onde emerge modelos de desempenho associados à qualidade e à gestão do conhecimento.

A advocacia portuguesa sofreu transformações mais profundas e céleres nos últimos 20 anos do que ao longo de todo o século XX. As várias alterações socioeconómicas deram lugar ao aparecimento de novas áreas de negócio em Portugal. Verificou-se uma ampliação da esfera das competências jurídicas especializadas, ajustadas às novas “necessidades do mercado associadas à expansão de domínios do Direito com um forte conteúdo económico pouco desenvolvidos até há relativamente pouco tempo – o societário, o financeiro bancário, o penal económico, o fiscal, o fiscal

internacional e aduaneiro, o direito da concorrência e o comercial.” (Chaves e Nunes, 2012).

As mudanças operadas num contexto socioeconómico europeu com reflexos nacionais, conduziu à necessidade de adaptação por parte dos profissionais do foro no sentido de, aproveitando as oportunidades económicas então surgidas, reorganizarem as suas práticas profissionais, o que veio a manifestar-se numa “empresarialização” de um número crescente de escritórios de advogados, que adquiriram a forma de “sociedades de advogados”. Essas entidades, definidas no plano jurídico como “sociedades civis, em que dois ou mais advogados acordam no exercício, em comum, da profissão, a fim de repartirem entre si os respetivos lucros, alteraram as estruturas existentes, adaptando-as às necessidades do mercado e a dinamizar o exercício da profissão. Ao longo dos últimos anos o número e a dimensão destas estruturas têm aumentado de forma exponencial.⁵

O exercício liberal-clássico da profissão em Portugal caracterizou-se pelo exercício isolado da profissão, em que os advogados recém-chegados à profissão iniciavam, desde logo, uma carreira a solo, ou estabeleciam uma relação próxima – por vezes de dependência – com um advogado sénior, geralmente patrono de estágio (Chaves e Nunes, 2012). Recentemente, assistiu-se a uma nova dinâmica em que grande parte dos pequenos e médios escritórios de advogados se fundiram, dando origem a médias e grandes sociedades, crescendo a competição e disputa do mercado entre elas, visando o sucesso negocial. A tendência verificada no mercado é a da estratificação das sociedades atendendo ao tamanho dos escritórios, predominando a clientela empresarial nas grandes sociedades [de advogados] e os clientes individuais concentrados nos escritórios mais pequenos. A estratificação também pode ser percebida no recrutamento

⁵ “...segundo Caetano (2003, pp. 74-75), se em Portugal “as primeiras sociedades de advogados tiveram o seu início formal em 1980”, a partir de então não deixaram de se multiplicar. Até 2003 “haviām sido registadas na Ordem 674 sociedades de advogados”. O crescimento no período não foi todavia uniforme. O mesmo autor elucida que se “em toda a década de 1980 do século passado foram constituídas apenas 59 sociedades, ou seja, 8,7% do total existente em 2003”, já o “início da década de 1990 constituiu um despertar súbito para a adopção desta modalidade de exercício, de tal modo que, só nos primeiros anos, se formaram mais sociedades do que em toda a década anterior. No início deste século, verificou-se um novo impulso na constituição de sociedades de advogados, 40,7% das quais surgiram entre 2000 e 2003”. Notar-se-á aqui que, significativamente, do total de jovens advogados lisboetas que, em outubro de 2003, foram inquiridos no quadro do estudo (Chaves, 2010) que serviu de base ao presente artigo, 44,5% encontravam-se ligados à advocacia societária: 37,8% na qualidade de “colaboradores/prestadores de serviços numa sociedade de advogados”; 4,4% como “sócios de capital e indústria de uma sociedade de advogados”; e 2,3%, enquanto “sócios de indústria de uma sociedade de advogados”.” Chaves e Nunes (2012)

dos profissionais: os formados nas faculdades públicas e privadas com melhor reputação no mercado universitário e empresarial estão mais concentrados nos grandes escritórios, iniciando carreiras profissionais com elevados honorários.

Atualmente, deparamo-nos com sociedades de advogados organizadas de forma burocrática e orientadas por princípios de produtividade e de eficiência, onde, quer os lucros, quer os honorários são contabilizados racionalmente, avaliando-se a produtividade global da estrutura e a de cada advogado em concreto. Em termos de organização e divisão do trabalho, encontramos-nos perante grandes organizações, onde o trabalho é executado por equipas, orientadas para a resolução de determinados tipos específicos de questões jurídicas. Cada equipa é coordenada por advogados seniores que têm, geralmente, o estatuto de sócios, que partilham os lucros anuais, e que são acompanhados no seu trabalho por um conjunto de colaboradores que desenvolvem a advocacia na qualidade de prestadores de serviços, auferindo um valor mensal ainda que, tendencialmente, fixo. Os indivíduos que se encontram nesta última situação são geralmente advogados jovens. Em muitas sociedades de advogados, o bom desempenho na carreira é reconhecido e estimulado, não só pelo aumento do valor da prestação paga pelos serviços prestados, como, também, pelo pagamento anual de prémios de valor variável.

O modelo de progressão na carreira profissional de advogado diverge consoante a estrutura interna de cada organização. Normalmente, o jovem advogado integra o escritório na qualidade de advogado-estagiário, passando a associado júnior; associado sénior; associado principal, e, finalmente, poderá aceder ao título de “sócio de indústria” ou de “sócio de capital e indústria”. Contudo, a forma de progressão na carreira poderá depender de vários fatores organizacionais, como sendo a capacidade de liderança; capacidade de atrair à empresa novos clientes e assuntos; volume de faturação, entre outros. Silva e Vieira (2012) referindo-se aos escritórios de advogados defendem que “(...) os advogados podem ser classificados como trabalhadores do conhecimento. Isto porque, para eles, o conhecimento é tanto a matéria-prima quanto o produto do seu trabalho”.

Para finalizar a caracterização do sector da advocacia em Portugal importa referir que esta classe profissional está obrigada ao cumprimento de normas deontológicas

estabelecidas em diploma legal. Às disposições estatutárias que regem a advocacia em Portugal denominamos de Estatutos da Ordem dos Advogados.⁶

Enquadrar profissionais da informação que reúnam diferentes competências poderá ser, em nosso entender, uma mais-valia para as sociedades de advogados. Reunir profissionais dotados de competências em Biblioteconomia e em Direito será um valor acrescentado para estas organizações, na medida em que o serviço prestado será feito por um profissional com competências técnicas em duas áreas do saber, permitindo, assim, uma prestação técnica do ponto de vista jurídico e biblioteconómico.

Neste momento, verifica-se um crescente interesse das sociedades de advogados portuguesas na contratação de profissionais com conhecimentos jurídicos para procederem à gestão da informação e do conhecimento. Contudo, na grande maioria, estes são profissionais sem conhecimentos biblioteconómicos e sem formação técnica em gestão de informação ou do conhecimento. Verifica-se que falta a referida multidisciplinidade do profissional para gerir a informação nas sociedades de advogados.

A este propósito poder-se-á colocar a questão de saber se as sociedades de advogados, interessadas em desenvolver departamentos de gestão do conhecimento, já avaliaram a importância da multidisciplinidade dos profissionais a quem confiam a gestão da informação e conhecimento das suas organizações.

Isto constituiria uma mais-valia com retorno a curto, médio e longo prazo para as sociedades de advogados na medida em que permitiria uma gestão técnica e integrada do conhecimento organizacional. Assim, por exemplo, nestas empresas o profissional deverá ser conhecedor do panorama económico-político que poderá influenciar os clientes da organização, da mesma forma que deverá ser conhecedor do negócio da organização; deverá estar ao corrente das questões que envolvam a estratégia de atuação da instituição no mercado em que atue; deverá estar informado sobre o tipo de cliente da organização e sobre o tipo negócio a que aquele se dedica. Sumariamente, deverá ser um profissional interessado em conhecer o mundo que o rodeia de uma forma geral, e o mundo laboral em que se insere, em particular.

⁶ Não tendo o presente trabalho como foco a análise dos Estatutos da Ordem dos Advogados, resta referir que este conjunto de normas visa regular do ponto de vista ético-deontológico a profissão, tendo como objetivo harmonizar a sua prática profissional com a finalidade última da profissão – a defesa da justiça.

Da mesma forma, poder-se-á colocar a questão de saber se os perfis dos profissionais que gerem informação nas sociedades de advogados assentam nos modelos de desempenho mais clássicos e definidos do profissional da informação ou se são profissionais da informação com novos perfis, mais abertos ao desenvolvimento de competências baseadas no conhecimento do funcionamento da empresa e sensibilidade pessoal para gerir informação.

A gestão da informação tem tido vários ciclos de inovação, ligados a produtos e serviços de informação, que culminaram na atual tendência da *open innovation*⁷, com múltiplos aspetos decisivos para o perfil do profissional de informação. Estas novas tendências são evidentes no modelo de desenvolvimento para o desempenho em sociedades de advogados, que se caracteriza pela existência de um **setor com colaboradores com funções de gestão de informação e do conhecimento**. A informação passa a estar associada a aspetos financeiros e monetários (Nina, 2006 p. 26) e a sua gestão ligada a um modelo de desempenho de qualidade e de gestão do conhecimento⁸.

Face à importância do conhecimento como elemento determinante para a tomada de decisões empresariais e desenvolvimento organizacional, importa analisar, ainda que de forma breve, os vários tipos de conhecimento que podem e devem coexistir nas organizações que visam o sucesso. Assim, autores como Matos e Lopes (2008) apresentam a seguinte tipologia de conhecimento organizacional:

⁷ Processo de gestão da informação e do conhecimento permeável a ideias externas em que é ampliada a capacidade de aquisição externa de informação e de conhecimento.

⁸ Da literatura especializada produzida pela comunidade científica, vários autores preconizam definições do conceito, mas o entendimento exposto por Bassani *et al.* (2003) distingue-o no âmbito organizacional em três etapas: **1.º dados**: conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos. Num contexto empresarial, serão registos de movimentações realizadas, arquivadas com precisão, clareza e atualidade estando disponíveis para consulta. Os dados, por si só, não têm significado, não servindo de base para a tomada de decisões. Contudo, constituem matéria-prima para análise e criação de informação; **2.º informação**: é a transmissão de dados de um emitente a um recetor. A informação tem significado, dando forma aos dados a emitir ao recetor. A informação visa alterar a visão do recetor sobre determinada questão. Porém, cabe ao recetor avaliar a informação como relevante ao não. “Os dados são transformados em informação quando são agregados valores”; **3.º conhecimento**: está na cabeça das pessoas. É como que uma mistura fluida de experiência, valores, informação contextualizada, capaz de proporcionar uma estrutura habilitada a avaliar e congregar novas experiências e informações. Sucintamente, podemos definir conhecimento como a informação retida na mente humana como resultado de um processo de aprendizagem e experiência e que poderá ser gerida de forma conducente à tomada de decisões.

- i) **Conhecimento do individuo.** Também denominado por capital individual, este é um conhecimento que se apresenta como sendo um conhecimento tácito, que reside no próprio individuo e que constitui uma verdadeira fonte de valor, de talentos e competências capazes de gerar inovação. Neste tipo de conhecimento pode incluir-se o conhecimento teórico e prático dos indivíduos, bem como as suas diferentes aptidões.
- ii) **Conhecimento da equipa ou grupo.** Também designado por capital de equipa, este é um conhecimento explícito, que, quando partilhado pelos membros da equipa, permite gerar formação e consequente aprendizagem.
- iii) **Conhecimento estrutural.** Também denominado por capital estrutural representa o conhecimento formalizado existente na empresa e passível de ser transmitido. Aqui reside todo o conhecimento pertencente à estrutura organizacional, independentemente dos elementos humanos que nela permaneçam. Neste campo, pode apontar-se o conhecimento registado ou armazenado, por exemplo, em sistemas informáticos, *software*, bases de dados.
- iv) **Conhecimento dos clientes.** Este tipo de conhecimento, também identificado como capital de cliente, resulta da junção do capital estrutural com o conhecimento tácito colocado à disposição da organização e que resulta, por exemplo, da interação com os clientes.

O conhecimento do individuo ou capital individual e o conhecimento do grupo ou capital de equipa traduzem-se no conhecimento humano ou capital humano. Quando estes dois tipos de conhecimento – individual e técnico – se aproximam permite-se a verificação de um aumento dos níveis de performance individual dos empregados.

Neste sentido, quando o conhecimento individual do profissional da informação e o conhecimento do grupo em que se insere se interligam, permitindo desenvolver processos de aprendizagem, podemos assistir a um aumento dos níveis de desempenho, quer por parte dos profissionais da informação, quer daqueles que integram a comunidade que servem.

Quando o conhecimento explícito se associa ao capital estrutural fica-se perante a experiência aplicada pois toda a organização tem um conhecimento formalizado passível de ser transmitido. O conhecimento estrutural representa o conhecimento partilhado sintetizado por técnicos especializados, sendo reconhecido como a mais

avançada forma de conhecimento e que cobre as rotinas organizacionais também designadas por memória organizacional (capital de processos).

A gestão eficaz do conhecimento explícito feita pelos profissionais da informação permitirá, pois, estruturar e preservar o conhecimento estrutural da empresa.

Temos vindo a advogar a importância da informação e do conhecimento no seio das empresas que visam o sucesso e chamamos a atenção para a relevância do profissional da informação nessas estruturas organizativas, como elemento que deverá assumir um papel de relevo na organização sistematizada do conhecimento; armazenamento e disseminação do mesmo no seio da organização.

Importa, neste contexto, explicar o que na literatura especializada se entende por gestão do conhecimento no meio organizacional.

Matos e Lopes (2008), identificam a gestão do conhecimento organizacional como “gestão do saber” dentro da organização utilizando as novas tecnologias.

Amante (2014, p. 247), entende “a gestão do conhecimento como uma abordagem planeada de uma organização ou comunidade para recolher, avaliar, catalogar, partilhar, melhorar e criar valor a partir dos seus recursos intelectuais e de informação”. Gestão do conhecimento traduz-se num conjunto de atividades, tendente a desenvolver todo o tipo de conhecimento numa organização, visando a sua utilização no alcance dos objetivos da empresa. O desempenho eficiente deste conjunto de atividades deverá ter como principal meta o apoio ao processo decisório empresarial em todos os níveis.

Esta atividade implica, portanto, uma visão estratégica da organização que, por sua vez, implica uma visão macro da missão da organização e do ambiente em que se integra (Moneri, 2001).

Satrústegui Menchaca e Fernández Elorza (2012) referem que a gestão do conhecimento é a centralização e sistematização do saber comum interno de uma organização e externo da profissão do mercado. O saber comum da organização é aquele que reúne o conhecimento individualmente considerado de cada um dos seus membros. Se um indivíduo teve uma experiência concreta sobre um assunto e do qual resultou conhecimento específico e prático, então este conhecimento deverá estender-se e partilhar-se com todos os advogados do escritório. Com a experiência de um aprendem todos.

No âmbito de uma organização, gerir o conhecimento implica: identificação do saber; captação e organização desse conhecimento de forma eficaz para que o mesmo possa ser utilizado de modo a gerar retorno (vantagem competitiva).

A gestão do conhecimento é uma ferramenta útil e imprescindível no setor legal. Os escritórios de advogados vendem serviços jurídicos e o que os diferencia relativamente aos seus pares é o conhecimento, experiências, competências e talento dos seus advogados e dos seus profissionais da informação, permitindo uma melhor, mais rápida e eficiente prestação de serviço do advogado ao cliente, vindo na gestão do conhecimento e na criação de departamentos com profissionais qualificados na gestão da informação um projeto estratégico com importante retorno qualitativo e quantitativo.

Verifica-se um número crescente de sociedades de advogados, com equipas de pessoas qualificadas e experientes (em muitos casos advogados), que prestam serviços de documentação jurídica a toda a firma, com várias vantagens (Satrústegui Menchaca e Fernádes Elorza, 2012):

- disponibilização de informação filtrada e tratada que permita aos advogados dispor de maior rigor nas suas respostas aos clientes; redução de possibilidade de erros;
- elaboração de documentos de forma mais célere; evita a duplicação de horas de estudo de temas já tratados;
- acesso ao conhecimento e experiência de outros advogados e a generalização do uso dos melhores documentos e práticas;
- uniformização e o nível da qualidade do trabalho prestado pelo advogado ao cliente;
- apoio à integração dos advogados mais jovens no escritório;
- contribuição para uma melhoria do equilíbrio da vida profissional e pessoal dos advogados aumentando a sua eficiência e eliminando tarefas de fundo pesadas.

Pires (*et al.* 2013, p. 65) identificam e classificam em três grandes grupos as vantagens proporcionadas pela implementação do programa de gestão do conhecimento nos escritórios de advogados:

“a) vantagem estrutural: a organização passa a ter maior conhecimento de si mesma, a partir da estruturação do conhecimento que ela possui em seus repositórios, sejam eles importados (externos) ou gerados dentro de sua planta (interna). Todo o conhecimento

estruturado permite que a organização se veja como em um espelho e, por meio dele, é possível estabelecer novas metas, objetivos, projetos, trabalhos, planos de ação entre outros.

b) vantagem corporativa: todos no escritório ganham com o programa de gestão do conhecimento. Os benefícios atendem desde o escalão mais alto da banca até aqueles que fazem parte da área administrativa. A chance de tornar a administração participativa em ferramenta gerencial aplicável aumenta e, as oportunidades passam a ser oferecidas em um plano horizontal aos colaboradores. Isso, é óbvio, considerando a área de atuação de cada um.

c) vantagem competitiva: as informações bem gerenciadas servem de impulso para que os escritórios de advocacia consigam criar novas estratégias de planejamento para competirem com diferencial frente aos demais concorrentes.”.

Segundo Pires *et al.* (2013), referindo Barreto (2002), as informações e conhecimentos gerados e solicitados nas sociedades de advogados estão representados em três fontes: que podem ser classificadas em três tipos: “Produção jurídica: documentos gerados internamente; Produção intelectual: documentação de caráter opinativo, pareceres, teses, artigos entre outros; Produção externa – Doutrina, legislação e jurisprudência: documentos externos gerados por doutrinadores do Direito, juízes em julgamento de casos, entre outras.”.

A propósito da importância da gestão da informação jurídica, Maciel e Pinto (2013) referem Barros (2004) que destaca a relevância desta informação para o desempenho da prática de todos os profissionais de Direito bem como para estudantes.

Segundo Matos e Lopes (2008), a memória organizacional visa manter o registro da organização de forma materializada por meio de documentos ou outros suportes. Pretende estender e aplicar o conhecimento através da sua apreensão, organização, disseminação, partilha e reutilização. A memória organizacional ou capital de processos pode ser uma forma de registrar o conhecimento tácito, tornando-o explícito e permitindo a sua utilização em processos negociais ou de tomada de decisão.

A advocacia brasileira passa por um movimento de profissionalização. Nos Estados Unidos da América, esta prática está institucionalizada há, pelo menos, quarenta anos (Pires *et al.* 2013). Presentemente, à semelhança do que acontece nos EUA, no Brasil (tal como em Portugal) os escritórios de advogados de média e grande

estrutura caminham no sentido de se tornarem verdadeiras empresas prestadoras de serviços jurídicos.

Para alguns autores, as organizações jurídicas passam a ser reconhecidas como indústrias que processam e transferem conhecimento – essência do trabalho desenvolvido.

Sendo o conhecimento a essência do trabalho dos advogados, estes tendem a valorizar a informação sendo que, no entanto, muitos deles ainda não investem o suficiente em sistemas de gestão eficientes e profissionais dedicados a esse trabalho. Daqui resulta que a falta de uma cultura de gestão da informação e do conhecimento fica prejudicada, dificultando a partilha da informação (Pires *et al.* 2013).

Pese embora a referida falta de cultura de gestão da informação e do conhecimento seja uma realidade, progressivamente, assiste-se a uma maior consciência dos escritórios de advogados para a valorização e implementação de sistemas informacionais que permitam organizar e gerir o conhecimento tido como uma unidade valiosa para a competitividade empresarial.

Neste sentido, Pires *et al.* (2013) referem a importância de implementar Sistemas de Gestão de Informação em escritórios de advogados, visando uma gestão adequada dos recursos existentes na organização para que esta consiga “posicionar-se estrategicamente no mercado, gerando valor para o seu negócio, cliente e colaboradores”. Neste contexto, os autores referem Souza (2006) que, considerando a sua experiência na implementação do programa de gestão do conhecimento no escritório de advocacia em que atua, sugere alguns caminhos a considerar no âmbito da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação: 1) gestão da documentação (repositório do conhecimento explícito; mecanismos de apoio ao registo e recuperação da informação); 2) gestão da informação (implementação do sistema de gestão eletrónica de documentos – GED); 3) gestão do conhecimento (instalação de uma Internet corporativa de gestão do conhecimento que permita a partilha organizada do conhecimento entre os elementos da organização).

Como a revisão da literatura evidencia, o profissional da informação jurídica poderá ter um papel determinante nas organizações jurídicas, na medida em que a sua dupla formação – jurídica e mediador/gestor da informação/conhecimento, poderá ser um fator de agregação do conhecimento, oferecendo uma mais-valia à organização, que

poderá contar com um profissional habilitado para organizar, gerir, atualizar e difundir informação de forma fidedigna, rápida e eficaz.

Contudo, e não esquecendo o que ao longo deste trabalho tem vindo a ser objeto de reflexão, o profissional da informação em ambiente jurídico não deverá – também ele – descuidar a sua imagem e valorização social em contexto empresarial.

É certo que as organizações jurídicas tendem a valorizar estes profissionais mas, da mesma forma, também é certo que estes profissionais devem manter-se atentos às necessidades do mercado laboral e atuar de forma pró-ativa para dignificar a classe profissional.

O profissional da informação deverá ter presente a sua missão na sociedade, devendo desenvolver todos os esforços no sentido de adaptar o seu perfil às novas exigências do mercado laboral. Assim, o profissional, consciente da explosão da informação verificada na chamada Era do Conhecimento, do acelerado desenvolvimento tecnológico que se tem vindo a assistir nos últimos anos, da crescente competitividade empresarial, do fenómeno da globalização, das novas necessidades empresariais, deverá desenvolver novos perfis e novas competências - quer profissionais, quer pessoais - com vista a melhor se adaptar à realidade e novas exigências.

O futuro das profissões da informação depende da capacidade do profissional se adaptar às novas realidades e procurar novas formas de satisfazer as necessidades informacionais de utilizadores cada vez mais exigentes, na medida em que, também estes, têm vindo a construir novos perfis [novos perfis de utilizadores] para fazerem face a novas realidades impostas por todas as transformações operadas no mundo.

No mesmo sentido, Lima e Lima (2009), defendem que os profissionais da informação deverão ter uma visão mais ampla do mundo, ou seja, “interdisciplinar” como fator de fortalecimento da profissão. Para Cunha (2000) tender-se-á a exigir competências de gestão e de análise da informação de uma forma mais especializada; de proceder a tratamentos cada vez mais sofisticados e complexos de informação referente a assuntos específicos. Daqui decorrerá, segundo o autor, a tendência para se desenvolverem grupos de trabalho interdisciplinares, em que a análise da informação, num determinado contexto, poderá ser feita por equipas integradas por elementos de diferentes quadrantes formativos, como sendo “jornalistas, bibliotecários, economistas e advogados, entre outros”.

Da mesma forma, este autor defende que existe a possibilidade de se agregarem/aglutinarem profissões distintas entre si. Neste sentido, defende a convergência de profissões que formem profissionais híbridos i.e., que reúnam diferentes competências, v.g., de biblioteconomia e economia, atendendo à especificidade da informação. Do exposto resulta que o futuro da profissão também poderá passar pela multidisciplinariedade do profissional da informação, entendido como aquele que reúne competências em várias áreas do saber.

Os modelos de competência constituem uma das áreas mais importantes de investigação.

A tendência internacional visa a implementação de modelos de desenvolvimento de competências que articulam “os conhecimentos fundamentais de base, as competências profissionais ou técnicas, as competências-chave e ainda as aptidões sociais ou capacidades relacionais” (Pinto e Ochôa, 2006), existindo muitos exemplos recentes.⁹

O mercado de trabalho europeu tem sido objeto de grandes desenvolvimentos em várias áreas de prática. Uma das consequências de todas estas mudanças no seio da profissão revela-se pela multiplicação de tarefas em que os profissionais passaram a estar envolvidos e a que, na literatura especializada, alguns autores chamam de “novas ocupações”. Têm-se vindo a desenvolver novos perfis profissionais que exigem a criação de um novo modelo de competências e a correspondente validação e certificação a nível europeu.

É inegável que a profissão tem vindo a mudar sendo vários os estudos da comunidade científica que refletem e estudam o tema. Também é inegável que existe uma forte tendência para que a profissão continue a evoluir a bom ritmo sendo absolutamente necessária a unidade dos profissionais com vista ao seu reconhecimento e visibilidade profissional. Seguindo o entendimento de Pinto e Ochôa (2006), a profissão I-D é única embora com ocupações diferenciadas. Citando as mesmas autoras trata-se de “Uma profissão que, acima de tudo, necessita urgentemente de ser valorizada socialmente para que a Sociedade da Informação e do Conhecimento não seja construída à revelia destes profissionais.”.

⁹ Para um maior desenvolvimento, consulte-se Ochôa, Moscoso Castro (2012) onde são referenciados os mais recentes modelos de competências para o profissional de informação.

Reiterando o que atrás foi referido, devem os profissionais associar-se e envolver-se na dinâmica de reconhecimento e certificação de competências. Também os profissionais da informação inseridos em contextos profissionais jurídicos deverão, em nosso entender, despertar e associar-se a tal dinâmica por forma a que tão importantes tarefas que desenvolvem no seu ambiente de trabalho sejam reconhecidas e certificadas a nível europeu e mesmo internacional.

Tal como refere o documento que cria o OP-ID, “só através da investigação pode uma profissão progredir e adaptar-se à rápida evolução do mundo do trabalho e da sociedade em geral”. O crescimento da profissão depende de investigação dedicada para refletir sobre os fundamentos das competências; sobre as boas práticas; sobre as expectativas e impactos do exercício da profissão. O desenvolvimento de competências em investigação entre os profissionais pode assumir um papel importante da divulgação da profissão.

Da investigação organizada pelas autoras, conclui-se que a profissão I-D é pouco investigada pela comunidade científica, em geral, e pelos próprios agentes da profissão, em particular, “existindo um desconhecimento generalizado sobre os percursos profissionais de todos os que possuem uma qualificação profissional nesta área, na qual incluimos técnico-profissionais, licenciados, pós-graduados, mestres e doutorados”.

No mundo empresarial em que as organizações jurídicas cada vez mais se inserem, cabe conhecer os perfis destes profissionais da informação que procuram desenvolver estas competências assegurando a sustentabilidade da atividade que no seio dessas organizações desempenham.

2. Descrição da metodologia do estudo

Para a realização deste trabalho de investigação foram escolhidas organizações jurídicas, em particular sociedades de advogados, que enquadrassem, na sua estrutura organizativa, profissionais CID especializados em matérias jurídicas.

Os sujeitos e participantes objeto de estudo foram, por um lado, os profissionais com perfil de desempenho CID que desenvolvem a sua atividade profissional nas referidas organizações, e, por outro lado, sócios das mesmas organizações que, enquanto profissionais de Direito, podem usufruir do trabalho dos profissionais CID e que, sendo elementos com maior peso de decisão nas estruturas, podem contribuir para uma maior visibilidade social do profissional CID no seio das instituições.

Face ao exposto, a metodologia seguida para o estudo foi a seguinte:

I. **Metodologia de investigação qualitativa:** realização de uma pesquisa prévia de natureza teórica sobre o tema objeto de estudo e posterior análise de várias referências obtidas junto das fontes e recursos de informação. Enquanto *fontes de informação primárias* foram analisadas dissertações, teses, atas de conferências, informação institucional das empresas; no que diz respeito a *fontes de informação secundárias* foram analisadas monografias, publicações periódicas, artigos de imprensa; as *fontes de informação terciárias* consultadas foram, no essencial, catálogos em linha. A consulta das diversas fontes de recursos informacionais foi efetuada de forma alinhada com o foco do trabalho proposto – “Satisfação, qualidade e impacto do trabalho do profissional CID – estudo em organizações jurídicas”.

Foram, igualmente, avaliados estudos prospetivos sobre a profissão no sentido de se refletir sobre tendências futuras acerca da mesma. Procedeu-se, assim, a uma análise da situação atual dos profissionais da informação na Sociedade da Informação, seguindo-se uma avaliação sobre o futuro da profissão, de uma forma geral, abordando-se, em particular, o futuro da profissão em organizações jurídicas.

II. **Metodologia de investigação quantitativa:** realização de uma pesquisa exploratória composta pela elaboração de dois modelos de inquéritos (Anexos III, IV, V e VI), destinados a *diferentes* sujeitos (questionário dirigido a sócios, e questionários dirigidos a profissionais CID), visando a análise de *diferentes* perceções sobre o *mesmo* tema objeto de estudo - Satisfação, qualidade e impacto do trabalho do profissional CID em organizações jurídicas.

Desta forma, foi elaborado um modelo de inquérito, cujos sujeitos e participantes foram os profissionais CID que desenvolvem a sua atividade profissional nas organizações jurídicas visadas; e outro modelo de inquérito, cujos sujeitos e participantes foram os profissionais de Direito (sócios) que desenvolvem a sua atividade profissional nas mesmas organizações jurídicas.

Para a realização dos referidos inquéritos foram, previamente, contactadas sociedades de advogados em Portugal, Espanha e Brasil. Desta forma, procurou-se viabilizar a validade do estudo, na medida em se assegurou que os inquéritos seriam entregues aos sujeitos que se pretendia que participassem neste estudo, por forma a trazer a segurança de que se estaria a medir o que realmente se pretendia medir.

Com a utilização de um método de investigação quantitativo procurou-se uma abordagem de estudo aprofundado da realidade, quer da perspetiva do profissional CID, quer dos sócios das sociedades de advogados, enquanto profissionais do Direito e elementos com maior peso de decisão nas organizações jurídicas. Procurou-se, assim, realizar uma investigação sobre aspetos reais e atuais enquadrados num contexto e comunidade real.

2.1 Organizações jurídicas objeto de estudo: características gerais

Foram objeto de análise 11 sociedades de advogados - 6 portuguesas, 4 brasileiras e 1 espanhola - de média e grande dimensão, atendendo à representatividade nacional e internacional e ao número de advogados e colaboradores em exercício de funções.

O universo estudado de 11 instituições compôs-se de:

- 2 sociedades de advogados Portuguesas sem representação em outros Países;
- 4 sociedades de advogados Portuguesas com representação em outros Países;
- 3 sociedades de advogados Brasileiras sem representação em outros Países;
- 1 sociedade de advogados Brasileira com representação em outros Países; e
- 1 sociedade de advogados Espanhola com representação em outros Países.

Assim, atendendo ao fenómeno da internacionalização do negócio verificou-se que 6 das sociedades de advogados internacionalizaram o negócio. As restantes 5 encontram-se, ao momento da investigação, geograficamente circunscritas a um determinado País, desconhecendo-se planos de promoção e desenvolvimento de negócio tendente à sua internacionalização. (gráfico 1 em anexo)

Ainda que de diferentes dimensões e contextos geográficos, todas as organizações estudadas têm em comum o facto de enquadrarem profissionais com perfil de desempenho CID em exercício de funções. Todas dispõem de *site* institucional, divulgando a respetiva prática jurídica, embora nem todas façam alusão externa à existência de serviços prestados por profissionais com perfil de desempenho CID nas suas estruturas.

3. Análise e tratamento dos dados recolhidos

No processo conducente à efetivação da metodologia de investigação quantitativa foram distribuídos 13 inquéritos a profissionais de CID que desenvolvem a sua atividade profissional em organizações jurídicas; e 7 inquéritos a sócios de sociedades de advogados.

No primeiro caso foram obtidas respostas a todos os inquéritos distribuídos; no segundo caso foram obtidas 6 respostas (tabela 1).

A análise dos dados foi realizada atendendo à localização geográfica das sociedades de advogados estudadas (Portugal; Brasil e Espanha) e à categoria profissional dos sujeitos participantes no estudo - profissionais CID e profissionais de Direito/sócios de sociedades de advogados. A par de uma análise individualizada atendendo a estes critérios, foi, ainda, feita uma análise global dos dados obtidos.

Os dados em análise foram recolhidos entre os dias 26 de março e 31 de maio de 2014.

Atendendo à linha de investigação proposta para este trabalho, procuramos conhecer como cada uma das estruturas objeto de estudo se posiciona relativamente à presença das CI no seio da sua organização interna. Para tanto, foram realizados inquéritos a profissionais com perfil de desempenho CID visando aferir **(i)** se as CI são contempladas na estrutura organizativa; **(ii)** se existe um responsável por esta área do conhecimento; **(iii)** quais os principais motivos que levam estas organizações a contemplarem as CI nas suas estruturas internas; **(iv)** como se manifesta esta Ciência [CI] no seio das empresas; **(v)** há quanto tempo as CI estão implementadas nas diferentes sociedades de advogados; **(vi)** quais as habilitações académicas e formativas dos profissionais CID inquiridos; **(vii)** a que departamento de encontra afeta a área de CI nas diferentes organizações estudadas; **(viii)** quanto tempo laboral - em termos percentuais - os profissionais CID dedicam ao exercício de funções inerentes ao cargo que ocupam; **(ix)** qual a dimensão das equipas que integram a área das CI.

Faremos, então, uma apresentação seguida de uma análise dos dados recolhidos relativos às questões supra identificadas atendendo ao critério geográfico, procurando conhecer e refletir sobre a realidade da cada País; sendo, igualmente, feita uma apresentação e análise global dos dados recolhidos, procurando uma visão mais abrangente sobre cada uma das questões no universo objeto de análise.

Assim, a partir dos dados recolhidos, é possível estabelecer as seguintes evidências:

- (i) As 11 sociedades de advogados estudadas contemplam as CI nas suas estruturas organizativas, permitindo-nos concluir que organizações jurídicas de diferentes dimensões em exercício em diferentes Países consideram as CI como uma área do conhecimento integrante das respetivas estruturas organizativas.
- (ii) Em todas as sociedades de advogados estudadas existe um responsável por esta área do conhecimento pelo que podemos concluir que as CI assumem relevância interna nas organizações justificando a existência de um responsável de área departamental.
- (iii) Na visão dos profissionais com perfil de desempenho CID em exercício de funções nas 6 **sociedades de advogados portuguesas** estudadas a *partilha interna da informação e do conhecimento* é o principal motivo para as organizações contemplarem as CI nas suas estruturas internas; a *rapidez na resposta ao cliente*; *organização da informação*, *maior satisfação dos clientes*, *economia de tempo para os advogados*, *aposta na inovação* apresentam-se, ao mesmo nível, como o segundo motivo para que as CI sejam contempladas nas suas estruturas organizativas; a *otimização de recursos informacionais internos* apresenta-se como motivo valorizado por apenas um dos 6 dos profissionais com perfil CID das sociedades de advogados em estudo; para nenhum dos profissionais inquiridos das **sociedades de advogados portuguesas** estudadas a *diferença em relação aos pares* representa um motivo para que as organizações contemplem as CI nas suas estruturas internas (gráfico 2).

Os profissionais CID das 4 **sociedades de advogados brasileiras** estudadas consideram que a *organização da informação* e a *otimização de recursos informacionais internos* são o principal motivo que leva a que as respetivas organizações contemplem as CI nas suas estruturas. Para os mesmos profissionais, a *partilha interna da informação e do conhecimento*, a *rapidez na resposta ao cliente* e a *economia de tempo para os advogados* são, ao mesmo nível, o segundo motivo a considerar neste item. A *maior satisfação dos clientes* é apontado como o terceiro motivo que levará as sociedades de advogados brasileiras em análise a contemplarem as CI nas suas estruturas organizacionais. De acordo com os profissionais inquiridos, a *aposta na inovação* e a *diferença em relação aos pares* não representam motivo para as organizações contemplem as CI nas suas estruturas organizativas (gráfico 3).

Por último, na perspectiva dos profissionais CID da **sociedade de advogados espanhola**, o principal motivo para a sociedade contemplar as CI na sua estrutura é a *partilha interna da informação e do conhecimento*. A *organização da informação*, a *otimização de recursos informacionais internos* e a *maior satisfação dos clientes* apresentam-se, com o mesmo grau de relevância, como segundo motivo a considerar no item em questão. A *rapidez na resposta ao cliente*, *economia de tempo para os advogados* e *aposta na inovação* apresentam-se como motivos a considerar embora de menor relevância em relação aos supra referidos. Nenhum dos profissionais CID inquiridos na sociedade em estudo, assinalou a *diferença em relação aos pares* como um motivo que leve a organização a contemplar as CI na sua estrutura (gráfico 4).

Em conclusão, para os profissionais CID das 11 sociedades de advogados inquiridos, a *partilha interna da informação e do conhecimento* é o principal motivo conducente à contemplação das CI nas respetivas estruturas organizativas. A *organização da informação* e a *rapidez na resposta ao cliente* são tidos como o segundo motivo para a contemplação das CI nas respetivas organizações. A *otimização de recursos informacionais internos*, a *maior satisfação dos clientes* e a *economia de tempo para os advogados* apresentam-se como o terceiro motivo de relevância para a contemplação das CI nas estruturas. A *aposta na inovação* é ainda considerada um motivo a ter em conta para efeitos do item em questão, embora com uma importância relativa. Para todos os inquiridos a *diferença em relação aos pares* não constitui um motivo relevante para as sociedades em estudo contemplem as CI nas estruturas organizativas (gráfico 5). Do exposto podemos concluir que, na perspectiva dos profissionais CID inquiridos, a *partilha interna da informação e do conhecimento* é o motivo que, em primeira linha, norteia as estruturas em estudo para contemplarem as CI sendo que a *diferença em relação aos pares* não se apresenta como motivo a considerar. No quadro atual a *partilha interna da informação e do conhecimento* - e a forma como é feita esta partilha - poderá, por si só, fazer a diferença entre as organizações.

A contemplação das CI nas estruturas jurídicas atuais não se assenta na *diferença em relação aos pares*. Na verdade, no momento atual, o que, realmente, poderá distinguir as organizações será a informação e o *know-how* que bem organizado, sistematizado e devidamente disponibilizado aos elementos internos da organização poderá fazer a diferença.

(iv) Procurou-se saber junto dos profissionais com perfil de desempenho em CID como se manifesta esta Ciência [CI] no seio das empresas. É comum às 6 **sociedades de advogados portuguesas** a existência de gestão do conhecimento como manifestação das CI no seio da organização. Em 4 das 6 sociedades portuguesas, existe um Centro de Documentação e Informação que procede ao tratamento diário de informação jurídica; realização de pesquisas legislativas, jurisprudenciais e doutrinárias e uma Biblioteca organizada com catálogo informatizado enquanto manifestações das CI nas respetivas organizações. (gráfico 6).

Em todas as **sociedades de advogados brasileiras** em análise neste estudo existe um Centro de Documentação e Informação que procede ao tratamento diário de informação jurídica; realização de pesquisas legislativas, jurisprudenciais e doutrinárias, manifestando a contemplação das CI na organização. Das 4 organizações brasileiras apenas em 3 existe uma Biblioteca organizada com catálogo informatizado e de gestão do conhecimento como forma de manifestação das CI nas respetivas organizações. (gráfico 7).

Para a **sociedade de advogados espanhola** objeto de estudo, as CI manifestam-se na organização pela existência de um Centro de Documentação e Informação que procede ao tratamento diário de informação jurídica; realização de pesquisas legislativas, jurisprudenciais e doutrinárias; de uma Biblioteca organizada com catálogo informatizado; de Gestão do conhecimento e de um plano organizado de formação jurídica para os advogados. (gráfico 8)

Conclui-se que em todas as organizações estudadas existem manifestações das CI. A existência da área de gestão do conhecimento é comum às 11 sociedades de advogados em análise. A existência de um Centro de Documentação e Informação que proceda ao tratamento diário de informação jurídica; realização de pesquisas legislativas, jurisprudenciais e doutrinárias é comum a 9 das 11 estruturas estudadas. A existência de uma Biblioteca organizada com catálogo informatizado é comum a 8 das 11 organizações em foco. A existência de um plano organizado de formação jurídica para os advogados é uma manifestação das CI no seio de 1 das 11 sociedades de advogados analisadas (gráfico 9).

Verifica-se, pois, que a manifestação das CI nas organizações em apreço tem a sua revelação máxima na existência da área de gestão do conhecimento, na qual assenta

o principal motivo para que as estruturas tenham no seu seio as CI implementadas - *partilha interna da informação e do conhecimento*.

(v) Relativamente à questão de sabermos há quanto tempo as CI estão implementadas nas diferentes sociedades de advogados podemos verificar o seguinte: 4 das 6 **sociedades de advogados portuguesas** em estudo contemplam as CI há mais de 2 anos e menos de 4 anos; 2 das 6 sociedades estudadas contemplam as CI há mais de 2 anos. Nenhuma das organizações portuguesas estudadas contempla as CI há menos de 1 anos e mais de 2 anos (gráfico 10).

No que diz respeito às **sociedades de advogados brasileiras**, verifica-se que 3 das observadas contemplam as CI nas suas estruturas organizativas há mais de 4 anos e 1 das 4 organizações contempla as CI há mais de 2 anos e menos de 4 anos [uma das sociedades identificou a existência das CI na estrutura desde 1980]. Nenhuma das organizações brasileiras estudadas contempla as CI há menos de 1 anos e mais de 2 anos (gráfico 11).

A **sociedade de advogados espanhola** contempla as CI há mais de 4 anos [o departamento de documentação representando as CID na organização, já funcionava em 1998. Em 2001, deu-se início à área da gestão do conhecimento alargando-se a margem de atuação das CI na sociedade] (gráfico 12).

Em síntese, no universo estudado de 11 sociedades de advogados verificou-se que em 6 das organizações as CI existem *há mais de 4 anos*; em 5 das 11 sociedades estudadas as CI existem *há mais de 2 anos e menos de 4 anos*. Nenhuma das organizações estudadas contempla as CI há menos de 1 anos e mais de 2 anos (gráfico 13). No estudo realizado verificou-se que as sociedades espanhola e brasileiras são as que há mais tempo relevam interesse pelas CI, implementando esta Ciência na estrutura organizativa. As sociedades de advogados portuguesas iniciam mais recentemente o processo de interiorização da importância das CI nas estruturas empresariais (como forma de partilha de *partilha interna da informação e do conhecimento*).

(vi) Procuramos saber quais as habilitações académicas e formativas dos profissionais CID nas diferentes sociedades em estudo. Nas 6 **sociedades de advogados portuguesas** estudadas verificámos que 5 dos profissionais a desempenhar funções CID são licenciados em Direito sendo 2 deles também advogados. Registámos uma especialização na área das CI - mestrado em gestão do conhecimento sem, no entanto,

conseguirmos apurar [ao momento de realização deste trabalho] a formação de base do profissional. (gráfico 14).

Nas 4 **sociedades de advogados brasileiras** verifica-se que todos dos profissionais CID inquiridos são detentores de formação/habilitação especializada em CI [Biblioteconomia] sendo que um profissional acumula em Direito e em Biblioteconomia (gráfico 15).

No caso da **sociedade de advogados espanhola** verificámos que 2 das 3 profissionais CID inquiridas são advogadas tendo uma delas uma formação complementar em CI, na medida em que realizou um mestrado em informação e documentação; outra profissional inquirida não dispõe de formação jurídica, tendo, contudo, formação de base em CI, pois é licenciada em biblioteconomia, complementando esta formação em CI com uma pós graduação em gestão do conhecimento em empresas (gráfico 16).

Numa análise global de dados podemos concluir que as **sociedades de advogados portuguesas, brasileiras e espanholas** têm perfis CID com formação/habilitações distintas. As **sociedades portuguesas** são aquelas que mais contemplam perfis com formação em Direito apresentando apenas um profissional CID com especialização [mestrado em gestão do conhecimento]. As **sociedades de advogados brasileiras** são as que mais contemplam perfis CID com formação especializada em CI, enquadrando, apenas, um profissional CID, que acumula formação em Direito com formação especializada em CI [Biblioteconomia]. A **sociedade de advogados espanhola** estudada enquadra profissionais com formação em Direito e atende, igualmente, à especialização em CI [Biblioteconomia; pós-graduação em gestão do conhecimento em empresas e mestrado em informação e documentação] (gráfico 17).

Conclui-se que as organizações em apreço valorizam de forma diferente a formação dos profissionais a desempenhar funções na área das CI. Para as sociedades de advogados portuguesas é claro que a formação primordial é a jurídica não sendo, aparentemente, muito valorizada a especialização em CI. Neste aspeto importa questionar se o cerne da questão não partirá dos profissionais que, por eventual desconhecimento, não valorizam – eles próprios – uma formação especializada em CI. No caso das sociedades de advogados brasileiras verifica-se o fenómeno inverso ao português na medida em que a formação em CI está presente na formação daqueles que

exercem funções relacionadas com as CI na organização. Nestes casos a formação em Ciências Jurídicas não aparece tão valorizada como acontece nas sociedades de advogados portuguesas. Na sociedade de advogados espanhola verifica-se que a formação em Ciências Jurídicas e em Ciências da Informação são bastante valorizadas no que respeita à formação/habilitação dos profissionais que desenvolvem funções diretamente relacionadas com as CI.

Verifica-se que a formação é avaliada de forma diferente pelas sociedades de advogados estudadas em Portugal, Brasil e Espanha. Tal facto pode, muito provavelmente, dever-se aos diferentes estados de maturidade das estruturas em sede da importância das CI.

(vii) Junto dos profissionais com perfil CID procurámos saber a que departamento se encontra afeta a área de CI nas diferentes sociedades de advogados. Em resposta a esta questão verificou-se que nas 6 **sociedades de advogados portuguesas** estudadas todas enquadram a área de CI no Departamento de Gestão do Conhecimento e Documentação (gráfico 18).

Das 4 **sociedades de advogados brasileiras** em análise verificou-se que uma das sociedades enquadra a área das CI no Departamento de Gestão do Conhecimento e Documentação; outra sociedade afeta a área das CI ao Departamento de Tecnologias da Informação; outra afeta a área ao denominado Departamento de Gestão do Conhecimento e Informação e, por último, verificou-se que uma das 4 sociedade de advogados brasileira identifica a área das CI na dependência do CEO da sociedade (gráfico 19).

A **sociedade de advogados espanhola** objeto de estudo enquadra a área das CI ao Departamento de Gestão do Conhecimento e Documentação (gráfico 20).

Em conclusão, na sua maioria, as sociedades de advogados estudadas afetam a área das CI ao Departamento de Gestão do Conhecimento e Documentação. No entanto, também se verificou a área CI enquadrada no seio de outros departamentos, como sendo o Departamento de Tecnologias da Informação e o Departamento de Gestão do Conhecimento e Informação.

Em nenhum dos casos observados, a área das CI está associada às áreas de Marketing e Comunicação ou Recursos Humanos (gráfico 21).

Através deste indicador podemos aferir a autonomia das CI, constituindo uma área do conhecimento ao qual a maioria das organizações em análise reconhecem a justificação de um departamento na sua estrutura interna. Importa, no entanto, notar que uma das organizações estudadas integra as CI no Departamento de Tecnologias da Informação denotando-se, desta forma, uma inter-relação ente as CI e as tecnologias da informação.

(viii) Neste trabalho, também procurámos saber a percentagem de tempo laboral que os profissionais da área CI dedicam ao exercício de funções inerentes ao cargo que ocupam. Nas **sociedades de advogados portuguesas** verificou-se que 4 dos 6 profissionais CID inquiridos dedicam todo o seu tempo laboral ao exercício de funções inerentes ao cargo que ocupam; verificámos que 1 dos 6 profissionais dedica 40% do seu tempo laboral (o equivalente a 2 dias semanais) ao exercício de funções inerentes à função de profissional CID e 1 dos 6 inquiridos dedica menos de 20% do seu tempo laboral a tarefas relacionadas com a área das CI (gráfico 22).

Nas **sociedades de advogados brasileiras** verificámos que 3 dos 4 profissionais CID inquiridas dedicam todo o seu tempo laboral ao exercício de funções inerentes ao cargo que ocupam e 1 dedica 40% do seu tempo laboral (o equivalente a 2 dias semanais) ao exercício de funções inerentes à função de profissional CID (gráfico 23).

Os 3 profissionais CID da **sociedade de advogados espanhola** dedicam todo o seu tempo laboral ao exercício de funções inerentes ao cargo que ocupam (gráfico 24).

Em conclusão, 8 dos 11 profissionais com perfil CID inquiridas dedicam 100% do seu tempo laboral à atividade relacionada com a área; 2 dos 11 inquiridas dedicam 40% do seu tempo laboral (o equivalente a 2 dias semanais) ao exercício de funções inerentes à função de profissional CID e 1 dedica menos de 20% do seu tempo a funções inerentes às CI. Em todas as sociedades de advogados estudadas verificou-se existirem taxas de 100% de tempo laboral dedicado à área das CI por parte dos respetivos profissionais. Portugal foi o único país estudado em que se verificou a existência de um profissional CID que dedica menos de 20% do seu tempo laboral a tarefas relacionadas com a área.

Importa refletir sobre o item agora apresentado verificando que em grande parte do universo estudado existe uma política empresarial de impulso ao desenvolvimento das CI na estrutura interna, permitindo que profissionais com perfil de desempenho CID

dediquem 100% do seu tempo laboral ao desenvolvimento de tarefas diretamente relacionadas com a área de prática. Significa, em nosso entender, um reconhecimento da importância desta Ciência no seio empresarial ao ponto de justificar a afetação de, pelo menos, um elemento ao desenvolvimento de uma atividade profissional ligada às CI a tempo inteiro (gráfico 25) .

(ix) A última questão colocada aos profissionais com perfil CID sobre a relação entre as CI e as sociedades de advogados onde exercem atividade versou sobre a dimensão das equipas que integram a área das CI. Neste domínio, no universo das 6 **sociedades de advogados portuguesas** estudadas verificou-se 2 das sociedades têm 1 profissional em exercício na área; 3 comportam equipas de 2 pessoas; e 1 das sociedades identificou ter uma equipa formada por 3 pessoas (gráfico 26).

No universo das 4 **sociedades de advogados brasileiras** objeto de análise, verifica-se que 1 das organizações tem uma equipa de profissionais dedicados ao tratamento de documentação jurídica composta de 3 pessoas; 1 das 4 sociedades estudadas tem uma equipa de 4 pessoas e outra sociedade estudada tem uma equipa de composta de 6 elementos. Neste estudo, verificou-se, ainda, que 1 das 4 sociedades em observação tem uma equipa de 16 pessoas (gráfico 27).

A **sociedade de advogados espanhola** em análise tem uma equipa de 20 pessoas a desenvolverem funções na área das CI (gráfico 28).

Em conclusão, as sociedades de advogados portuguesas são aquelas que, no momento da realização do presente trabalho, apresentam equipas mais pequenas na área das CI, sendo as sociedades de advogados brasileiras e espanhola aquelas que contemplam equipas maiores nesta área.

Parece-nos que em países como o Brasil e Espanha existe uma maior consciencialização, a nível das estruturas superiores, da importância das CI nas organizações. Esta realidade apresenta-se manifestada na capacidade de albergarem nas suas estruturas equipas mais ou menos numerosas de profissionais dedicados ao desenvolvimento de tarefas próprias das CI (gráfico 29).

Sendo o foco do presente trabalho um estudo exploratório sobre a *Satisfação, qualidade e impacto do trabalho do profissional CID em organizações jurídicas* – procurámos inquirir os profissionais da área das CI das diferentes sociedades de advogados sobre questões que permitam entender/compreender a perspetiva destes

profissionais sobre as relações entre as CI e a **satisfação, qualidade e impacto** de desempenho dos profissionais CID nas respectivas organizações jurídicas.

Neste domínio, os profissionais inquiridos foram unânimes em considerar que a existência de uma área CI na sociedade melhora a **satisfação** dos clientes internos [advogados] e externos [Clientes das sociedades de advogados] da organização jurídica em que se encontram inseridos na medida em que, defenderam, a existência da área CI na estrutura organizativa permite:

- ✓ rapidez, objetividade e eficácia no acesso à informação e, consequentemente, melhor prestação dos advogados aos Clientes da organização;
- ✓ acesso a diferentes fontes de informação [especializadas e generalistas] realizado por profissionais capazes de selecionar e difundir informação com vista a responder às necessidades dos utilizadores;
- ✓ seleção e difusão de informação confiável;
- ✓ manter a comunidade que serve informada, em tempo real, de todas as novidades jurídicas de interesse, atendendo ao negócio da organização.

Da mesma forma, os profissionais CID inquiridos foram unânimes ao considerarem que a existência de uma área de CI na empresa melhora a **qualidade** de desempenho dos elementos da organização na medida em que, consideram os inquiridos, a existência desta área permite:

- ✓ uma maior partilha da informação e do conhecimento;
- ✓ uma organização sistematizada e uniformizada da informação; maior facilidade de acesso à informação em tempo real;
- ✓ maior rapidez de resposta com vista à tomada de decisões;
- ✓ economia de tempo para os utilizadores da informação [advogados];
- ✓ controlo de qualidade da informação disponibilizada;
- ✓ uma análise criteriosa das fontes por parte de pessoal especializado e, consequentemente, a difusão seletiva da informação atendendo às distintas necessidades dos destinatários;
- ✓ melhoria do serviço prestado pelos advogados aos Clientes das organizações;

Com vista a avaliar o **impacto** de desempenho dos profissionais CID nas respetivas organizações jurídicas foram formuladas 11 questões, solicitando-se aos profissionais CID inquiridos que indicassem as **quatro principais competências** que, no entendimento de cada um, fossem determinantes para um bom desempenho do profissional de informação.

Assim, e numa análise individual, os profissionais CID das **sociedades de advogados portuguesas** estudadas indicaram a *capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade*; a *partilha interna da informação e do conhecimento* e a *capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação* como as principais competências que um profissional da informação deverá deter para um bom desempenho das funções a que está vinculado. A *localização da informação de forma planeada e estratégica* e a *rapidez na resposta ao cliente* foram identificadas em segundo lugar como competências determinantes para o bom desempenho da atividade; e a *capacidade de informar / comunicar adequadamente os resultados dos trabalhos realizados* foi considerada em terceira linha como sendo uma competência determinante para um bom desempenho do profissional de informação. Da análise dos dados recolhidos junto das sociedades de advogados portuguesas em estudo, a *recuperação da informação de forma eficiente*, a *capacidade de sistematizar a informação* e o *respeito ético pelos direitos de propriedade intelectual* não foram identificados no indicador em referência (gráfico 30).

Neste domínio, nas **sociedades de advogados brasileiras** objeto de estudo os profissionais CID inquiridos consideram que a *capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade* é a competência primordial para um bom desempenho do profissional da informação, seguida, ao mesmo nível, da *capacidade de organizar a informação interna e externa*; *partilha interna da informação e do conhecimento* e *capacidade de sistematizar a informação*. Para os mesmos profissionais, a *localização da informação de forma planeada e estratégica*; a *recuperação da informação de forma eficiente*; a *rapidez na resposta ao cliente*; a *capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação* e o *respeito ético pelos direitos de propriedade intelectual* e a *capacidade de informar/comunicar adequadamente os resultados dos trabalhos realizados* são competências determinantes para um bom desempenho do profissional CID mas de menor relevo em relação às anteriores competências enunciadas. Para os profissionais em questão, a *capacidade de*

innovar não foi, em nenhum caso, identificada como uma competência determinantes para um bom desempenho do Profissional de Informação (gráfico 31).

No que diz respeito à **sociedade de advogados espanhola** em análise verificou-se que 2 dos 3 identificaram a *capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação* como a principal competência para um bom desempenho do profissional da Informação. Para os mesmos profissionais inquiridos, a *capacidade de organizar a informação interna e externa*; a *capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade*; a *localização da informação de forma planeada e estratégica* são, também, identificadas como importantes competências, embora com menor relevo. *Partilha interna da informação e do conhecimento*; a *recuperação da informação de forma eficiente* e a *capacidade de inovar* são identificadas como competências determinantes para um bom desempenho do profissional de informação por 1 dos 3 profissionais inquiridos conforme se pode verificar no quadro que se anexa (gráfico 32). Na sociedade de advogados em análise, nenhum dos profissionais CID identificou as competências - *rapidez na resposta ao cliente*; *capacidade de sistematizar a informação*; *respeito ético pelos direitos de propriedade intelectual*; *capacidade de informar/comunicar adequadamente os resultados dos trabalhos realizados* – como determinantes para um bom desempenho do profissional de informação.

Numa análise global podemos verificar que, para 9 dos 13 profissionais CID das diferentes sociedades de advogados em estudo, a *capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade* é a principal competência para um bom desempenho do profissional de informação; seguida da *capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação*; para 7 dos inquiridos a *partilha interna da informação e do conhecimento* deverá ser tida como uma competência determinante para um bom desempenho do profissional da informação. A *localização da informação de forma planeada e estratégica* e a *capacidade de organizar a informação interna e externa* foram competências consideradas como relevantes, ao mesmo nível, por 6 dos inquiridos. A *rapidez na resposta ao cliente* foi considerada como relevante por 4 dos inquiridos e a *capacidade de inovar* por 3 dos profissionais CID inquiridos. A *recuperação da informação de forma eficiente*; *capacidade de sistematizar a informação* e a *capacidade de informar / comunicar adequadamente os resultados dos trabalhos realizados* foram competências apontadas como determinantes para um bom

desempenho do profissional de informação por parte de 2 dos profissionais CID inquiridos. O *respeito ético pelos direitos de propriedade intelectual foi uma competência determinante para o efeito do item em estudo por 1 dos profissionais inquiridos* (gráfico 33).

Mantendo o foco do presente estudo exploratório sobre a *satisfação, qualidade e impacto do trabalho do profissional CID em organizações jurídicas* – procurámos conhecer a visão dos profissionais do Direito (sócios) das diferentes sociedades de advogados em análise sobre aspetos relacionados com os seguintes aspetos: i) a relação entre as CI e a respetiva sociedade de advogados; ii) a relação entre as CI e a **satisfação, qualidade e impacto** de desempenho dos profissionais de Direito nas respetivas organizações jurídicas; iii) a relação entre as CI e a **satisfação, qualidade e impacto** de desempenho dos profissionais CID nas respetivas organizações jurídicas.

Para o efeito foram realizados inquéritos cujas questões se dirigiam especialmente a sócios das sociedades de advogados em estudo. Contudo, importa notar que dos 7 inquéritos enviados apenas foram recebidos 6 - 4 de sócios de sociedades de advogados portuguesas e 2 de sociedades de advogados brasileiras. Não foi obtida resposta em tempo dos sócios da sociedade de advogados espanhola.

Assim, em relação às questões colocadas aos inquiridos sobre a *relação entre as CI e as respetivas sociedade de advogados* verificámos que, no universo de 6 organizações objeto de estudo, todas contemplam nas suas estruturas um Sócio responsável pela área das CI sendo que em 2 das organizações (uma portuguesa e outra brasileira) existe rotatividade do sócio responsável pela área, não havendo, no entanto, em ambos os casos, periodicidade determinada para a referida rotatividade.

Ainda no âmbito do estudo e compreensão das relações entre as CI e a respetiva sociedade de advogados, solicitámos aos inquiridos que indicassem 4 motivos que considerassem importantes para que a sociedade contemple as CI na respetiva estrutura organizativa.

Para os sócios inquiridos das **sociedades de advogados portuguesas**, verificou-se que o principal motivo para que a respetiva organização contemple as CI no quadro organizativo será a *partilha interna da informação e do conhecimento*, seguido imediatamente pela *qualidade da informação e maior satisfação dos Clientes*. Para 2 dos 4 inquiridos a *organização da informação e a rapidez na resposta ao Cliente* serão

um terceiro motivo a considerar de entre os apresentados. A *economia de tempo para os advogados e a aposta na inovação* foram considerados como o último de entre os 4 motivos que os inquiridos consideraram relevantes para as sociedades de advogados portuguesas contemplarem as CI no seu seio. Este universo de inquiridos não identificou a *otimização de recursos informacionais internos*, a *diferença em relação aos pares* e a *economia de custo financeiro para a sociedade* como motivos relevantes para a avaliação do item em análise (gráfico 34).

Relativamente à mesma questão (principais motivos para que a organização contemple as CI no quadro organizativo), verificámos que 2 sócios das sociedades de advogados brasileiras identificam a *partilha interna da informação e do conhecimento* e a *economia de tempo para os advogados* como principais motivos para que as respetivas organizações contemplem as CI nas suas estruturas. A *otimização de recursos informacionais internos*; a *rapidez na resposta ao Cliente*; a *aposta na inovação* e a *qualidade da informação* são os segundos motivos apontados para o efeito. A *organização da informação*; *maior satisfação dos Clientes*; *diferença em relação aos pares*; *economia de custo financeiro para a sociedade* – não foram motivos considerados pelos inquiridos nas respetivas respostas ao item em apreço (gráfico 35).

Numa análise integrada das respostas dos inquiridos em Portugal e no Brasil verifica-se que todos os inquiridos apontam como principal motivo para que as sociedades de advogados em estudo contemplem as CI a *partilha interna da informação e do conhecimento*. Na perspetiva de 4 dos 6 inquiridos a *qualidade da informação* é um motivo relevante para a contemplação das CI nas organizações em que se inserem. Para 3 dos 4 inquiridos a *rapidez na resposta ao Cliente*; *maior satisfação dos Clientes* e *economia de tempo para os advogados* foram identificados como aspetos relevantes. A *organização da informação* e a *aposta na inovação* foram motivos considerados por 2 dos 6 sócios inquiridos. A *otimização de recursos informacionais internos* foi valorizada por 1 dos 6 sócios sendo que nenhum destes inquiridos avaliou a *diferença em relação aos pares* e a *economia de custo financeiro para a sociedade* como motivo que leve a sociedade a contemplar as CI na estrutura organizativa (gráfico 36).

O segundo grupo de questões colocadas aos sócios das sociedades de advogados visava aferir a visão dos inquiridos sobre a *relação entre as CI e a satisfação, qualidade e impacto de desempenho dos profissionais de Direito nas respetivas organizações jurídicas*.

Todas as respostas foram no sentido de considerarem que a *existência de uma área de CI na sociedade de advogados em que exercem funções melhora a qualidade de desempenho dos elementos da organização* na medida em que:

- ✓ a disponibilidade da informação permitirá uma realização do trabalho mais rápida e de forma mais completa;
- ✓ permite rapidez e eficácia;
- ✓ pode ajudar a otimizar a qualidade dos serviços prestados aos Clientes;
- ✓ atende às pesquisas solicitadas e facilita a tomada de decisões;
- ✓ disponibiliza recursos organizados necessários ao exercício da advocacia permitindo responder com celeridade ao Cliente;
- ✓ evita trabalhos em duplicado e dá maior segurança no tratamento da informação.

Da mesma forma, todos os inquiridos foram unânimes ao considerarem que a *existência de uma área de CI na sociedade de advogados em que exercem funções melhora a satisfação dos Clientes internos [advogados] e externos [Clientes que recorrem à prestação de serviços dos advogados] da organização* na medida em que:

- ✓ reflete maior eficiência no trabalho desenvolvido pelo advogados traduzida numa maior satisfação do Cliente;
- ✓ o Cliente sente (tem a percepção) que a informação referente aos seus assuntos está organizada e é tida em conta;
- ✓ a partilha da informação e do conhecimento é realizada;
- ✓ permite a realização de um trabalho de qualidade e rapidez na resposta pretendida;
- ✓ permite segurança no tratamento da informação e agilidade na resposta.

Por último, procurámos saber qual, no entendimento dos sócios inquiridos, será a relação entre as CI e a **satisfação, qualidade e impacto** de desempenho dos profissionais CID nas respetivas organizações jurídicas.

Para tanto, indicamos 11 competências e solicitámos que os inquiridos identificassem as 4 principais determinantes para um bom desempenho do profissional de informação.

Assim, no universo das 4 **sociedades de advogados portuguesas** estudadas 3 sócios consideraram a *capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação* determinante para um bom desempenho do Profissional de Informação. No mesmo universo, 2 sócios avaliaram a *capacidade de organizar a informação interna e externa*, a *capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade*, a *rapidez na resposta ao cliente*, e a *capacidade de inovar* como competências determinantes para o item em análise. Competências como a *localização da informação de forma planeada e estratégica*; a *recuperação da informação de forma eficiente*; a *capacidade de sistematizar a informação*; o *respeito ético pelos direitos de propriedade intelectual* e a *capacidade de informar/comunicar adequadamente os resultados dos trabalhos realizados*, foram valorizadas por 1 dos 4 sócios inquiridos.

Nenhum dos sócios considerou a *partilha interna da informação e do conhecimento* de entre as 4 principais competências determinantes para um bom desempenho do profissional de informação (gráfico 37).

Relativamente aos 2 inquéritos recebidos de sócios de sociedades de advogados brasileiras os resultados foram os seguintes: a *capacidade de organizar a informação interna e externa* e a *partilha interna da informação e do conhecimento* foram competências identificadas por ambos os inquiridos. Competências como *localização da informação de forma planeada e estratégica*; *capacidade de inovar*; *capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação* e *capacidade de sistematizar a informação* foram assinaladas por 1 dos 2 sócios inquiridos. A *capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade*; *recuperação da informação de forma eficiente*; *rapidez na resposta ao cliente*; *respeito ético pelos direitos de propriedade intelectual* e *capacidade de informar / comunicar adequadamente os resultados dos trabalhos realizados* não foram competências identificadas pelos inquiridos no ponto em análise. (gráfico 38).

O gráfico 39 permite verificarmos que, para a maioria dos inquiridos - 4 dos 6 sócios participantes do presente trabalho –, a *capacidade de organizar a informação interna e externa* e a *capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação* são as principais competências determinantes para um bom desempenho do profissional de informação. A *capacidade de inovar* foi uma competência valorizada por 3 dos participantes no inquérito. Dos 6 sócios inquiridos, 2 responderam que a *capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade*; a *partilha interna da*

informação e do conhecimento, a localização da informação de forma planeada e estratégica; a rapidez na resposta ao cliente e a capacidade de sistematizar a informação são competências determinantes para o efeito em estudo neste item. Apenas 1 dos 6 inquiridos considerou a *recuperação da informação de forma eficiente; o respeito ético pelos direitos de propriedade intelectual e a capacidade de informar/comunicar adequadamente os resultados dos trabalhos realizados* como competências determinantes para um bom desempenho do profissional de informação.

4. Satisfação, qualidade e impacto do trabalho do profissional CID em organizações jurídicas: interpretação e discussão dos resultados

A análise do universo estudado permitiu estabelecer as características do surgimento e desenvolvimento dos perfis profissionais e de desempenho CID (competências e gestão do conhecimento) e analisar os seus impactos organizacionais (estratégias, satisfação dos clientes internos e externos, qualidade do desempenho e carreiras profissionais) e informacionais (gestão de informação).

Face aos resultados obtidos, o conhecimento em sociedades de advogados pode ser entendido como uma **prioridade estratégica**. Promover o desenvolvimento do conhecimento dos profissionais apresenta-se como um desafio de investimento no capital humano e implica um equilíbrio e uma gestão que, em muitos casos, só poderá ser alcançado, tendo por base uma consciência empresarial de necessidade de mudança ou de adaptação da cultura da organização à realidade que se apresenta em cada momento.

A verdade, como de resto defende Cavalcanti (2000), para que possa existir e sobreviver, uma organização tem de definir de forma muito clara a sua **estratégia negocial e o seu posicionamento no mercado, parecendo** indispensável que a organização entenda que informação e conhecimento são fatores estratégicos que não podem ser descuidados definindo e seguindo um segmento de atuação, de procurar a excelência do desempenho e estar alinhada com as necessidades dos Clientes.

Como vimos ao longo deste estudo, os escritórios de advogados organizam-se como verdadeiras empresas, **onde a agilidade, rapidez, destreza, precisão da informação e do conhecimento são aspetos cada vez mais importantes, na medida em que a tomada de decisões (rápida) depende da confiança depositada nas fontes e no tratamento técnico e qualificado que é dado à informação.**

As organizações jurídicas contam com muita informação produzida internamente pelo capital intelectual que as compõe, bem como informação obtida externamente à organização. A gestão eficaz da informação e do conhecimento é de grande importância para estas organizações, podendo falar-se na existência de uma estratégia informacional.

Nesta medida, a interpretação e discussão do perfil do profissional CID nas organizações analisadas, apresenta vários aspetos relevantes:

- em **Portugal**, os profissionais inquiridos identificam como principais **competências** para o bom desempenho profissional: 1) capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação; 2) partilha interna da informação e do conhecimento; 3) capacidade de identificar as necessidades informacionais da sociedade (tabela 2);
- os sócios inquiridos em Portugal consideram a **Capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação** a principal **competência** para o bom desempenho profissional;
- o perfil de desempenho de competências do profissional CID não é entendido da mesma forma pelos diferentes agentes [profissionais e utilizadores]. Contudo, a competência - **Capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação** – é objeto de destaque por ambos os agentes;
- nas organizações **brasileiras** analisadas, os profissionais CID identificaram, individualmente, a **capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade** como a competência determinante para um bom desempenho do profissional (tabela 4);
- segundo os sócios das organizações brasileiras a **capacidade de organizar a informação interna e externa** e a **partilha interna da informação e do conhecimento** são as principais competências para um bom desempenho do profissional de informação (tabela 5);

Neste caso, o entendimento das competências determinantes para um bom desempenho do profissional da informação não é partilhado pelos diferentes agentes [profissionais e utilizadores].

- Inquiridos os profissionais CID da organização espanhola¹⁰ estudada identificaram como **principais competências**: 1) Capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade; 2) Partilha interna da informação e do conhecimento; 3) Capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação. (tabela 6)

Numa análise geral dos profissionais sobre as suas principais competências podemos deter a nossa atenção no gráfico 33 – Principais competências que considera determinantes para um bom desempenho do profissional de informação [Portugal/Brasil/Espanha]. Deste quadro extrai-se que a **capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade** é, para todos os profissionais inquiridos, uma competência essencial para o desempenho das funções. Porém, outras competências são destacadas ainda que com menor destaque: capacidade para analisar e avaliar a pertinência da informação; localização da informação de forma planeada e estratégica; partilha interna da informação e do conhecimento; capacidade de organizar a informação interna e externa.

Parece-nos, pois, que estamos perante uma realidade em que cada profissional entende e avalia as suas competências de acordo com as suas convicções e necessidades das organizações não existindo, em nosso entendimento, um perfil de competências único e uniforme ainda que alguns princípios comuns norteiem os profissionais no desempenho das suas competências.

Já diz respeito ao entendimento geral dos sócios inquiridos sobre o tema importa atender ao gráfico 36 - Principais competências que considera determinantes para um bom desempenho do profissional de informação [Portugal/Brasil]. Deste gráfico resulta que a **capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação** é a competência que mais se destaca na apreciação feita. A informação é tida como um elemento essencial para os sócios.

Contudo, estes agentes valorizam - embora em menor grau - outras competências como sendo a capacidade de sistematizar a informação; a capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação; a capacidade de inovar; a localização da

¹⁰ No estudo em apreço, não foi possível aferir o entendimento dos sócios neste domínio dado que não foram obtidas respostas.

informação de forma planeada e estratégica e a capacidade de organizar a informação interna e externa.

Neste estudo procurou-se, ainda saber qual o *impacto de desempenho dos profissionais CID nas respetivas organizações jurídicas*. Os sócios foram unânimes ao considerarem que a *existência de uma área de CI na sociedade de advogados em que exercem funções melhora a qualidade de desempenho dos elementos da organização* na medida em que:

- ✓ a disponibilidade da informação permitirá uma realização do trabalho mais rápida e de forma mais completa;
- ✓ permite rapidez e eficácia;
- ✓ pode ajudar a otimizar a qualidade dos serviços prestados aos Clientes;
- ✓ atende às pesquisas solicitadas e facilita a tomada de decisões;
- ✓ disponibiliza recursos organizados necessários ao exercício da advocacia permitindo responder com celeridade ao Cliente;
- ✓ evita trabalhos em duplicado e dá maior segurança no tratamento da informação.

Da mesma forma, todos os inquiridos foram unânimes ao considerarem que a *existência de uma área de CI na sociedade de advogados em que exercem funções melhora a satisfação dos Clientes internos [advogados] e externos [Clientes que recorrem à prestação de serviços dos advogados] da organização* na medida em que:

- ✓ reflete maior eficiência no trabalho desenvolvido pelo advogados traduzida numa maior satisfação do Cliente;
- ✓ o Cliente sente (tem a perceção) que a informação referente aos seus assuntos está organizada e é tida em conta;
- ✓ a partilha da informação e do conhecimento é realizada;
- ✓ permite a realização de um trabalho de qualidade e rapidez na resposta pretendida;
- ✓ permite segurança no tratamento da informação e agilidade na resposta.

A formação de profissionais de informação nas organizações apresenta-se como uma mais-valia empresarial, permitindo qualidade e eficácia de resposta ao cliente, podendo ser determinante para estabelecer a diferença no mercado. No caso das

sociedades de advogados, a formação dos profissionais da informação deverá assumir especial relevo com vista à melhoria e desenvolvimento das competências destes profissionais. Deverá, pois, ser tida como uma mais-valia para a empresa, na medida em que possibilitará a aquisição e/ou reciclagem de conhecimentos com retorno efetivo na prestação de serviço.

Assim, e atendendo que a prática comum das sociedades de advogados em Portugal é a de contratação de profissionais com formação jurídica de base para o desempenho de funções de gestão de informação e conhecimento, entendemos que o planeamento (e concretização) de formação continua em matérias jurídicas (*continued legal education*) bem como em outras áreas complementares (saberes complementares) deverá ser [e é considerado em alguns casos] nos orçamentos destinados à formação destes profissionais por parte das organizações.

Parece existir também evidências de gestão de competências e práticas de marketing relacional nestes perfis, associados à comunicação e ao contacto direto e personalizado com os clientes [advogados]. Contudo, esta ferramenta estratégica de comunicação vai mais longe, na medida em que implica um envolvimento com o público-alvo em que o papel principal passa a ser desempenhado pelo utilizador. Há, simultaneamente, comunicação e partilha de conhecimento entre o profissional da informação e o utilizador (Santos, 2007). Significa que estamos perante um marketing de dupla função: o utilizador faz parte integrante do sistema, reportando as suas necessidades informacionais e o profissional da informação – parte integrante do sistema – estabelecendo contacto com os utilizadores procura desempenhar a sua missão de mediador de informação, antecipando os acontecimentos e respondendo às solicitações por forma a manter os utilizadores fieis ao serviço prestado¹¹.

Nas sociedades de advogados em que as exigências de qualidade, rapidez e eficácia são uma constante, manter um marketing relacional operativo parece ser

¹¹ Amante (2014), refere que estamos perante “processos de mudança organizacional” provenientes dos avanços tecnológicos e das mudanças relacionadas com o comportamento e atitudes [informacionais]. A autora considera que os profissionais da informação e da documentação deverão acompanhar, de forma harmoniosa, todo o processo de mudança aderindo ao mesmo e desenvolvendo a capacidade de inovar e aceitar novas ideias, para entenderem o ponto de vista dos membros da comunidade que servem.

Segundo a mesma autora “O foco deslocou-se das coisas para as competências, isto é, dos objetos de informação para o capital humano, que é dinâmico.”. Por isso, defende, ser necessário atender – com maior atenção – às necessidades dos utilizadores; procurar desenvolver novos produtos e serviços, apoiar os utilizadores, controlar a qualidade da informação e as atividades de comunicação e de marketing relacional.

fundamental para que os advogados [utilizadores/clientes do serviço] possam considerar as competências do profissional da informação como algo importante na sua atividade e capaz de responder aos seus interesses profissionais.

Contudo, não se pode afirmar a existência de perfis únicos e uniformes da Ciência da Informação, sendo, por isso, fundamental que profissionais, entidades formadoras, docentes, alunos e associações da área façam convergir os seus esforços para levar a cabo uma adequada formação que dignifique e projete este perfil profissional, dando-lhe visibilidade. O profissional da informação inserido numa sociedade de advogados deverá ser pró-ativo, criativo e procurar enriquecer o seu desempenho e ampliar as suas competências para além das recomendadas através do desenvolvimento de várias iniciativas entre as quais a realização de formação. Muitas vezes, assiste-se a uma certa falta de dinamismo dos profissionais desta área nas sociedades de advogados – seja por inércia; falta de tempo; ou desconhecimento das iniciativas formativas.

Entendemos, tal como Beluzzo (2011); Cunha (2000); Merlo-Vega *et al.* (2011), que só uma classe informada e formada poderá contribuir para uma melhoria de desempenho e provocar impacto com a qualidade do seu trabalho junto das organizações. Contudo, também é verdade que o investimento em formação, por si só, não será o único caminho para a valorização do profissional da informação. Parece-nos que outros caminhos poderão [e deverão] ser explorados pelos profissionais da informação como sendo o marketing (Martínez, 2013), a qualidade (Ochôa e Pinto, 2006), satisfação (Ríos, 2010). Todos estes caminhos deverão ser tidos em atenção pelos profissionais para causar impacto do desempenho garantindo a sustentabilidade da profissão.

Criar um modelo de desempenho de qualidade adaptado à realidade atual será fundamental para fazer nascer um novo perfil de profissional da informação. **Apostar num modelo de profissional da informação moderno, ativo, formado, híbrido, empenhado no desenvolvimento de um modelo de qualidade, identificado profissionalmente será fundamental para a sustentabilidade da profissão.**

Do presente estudo exploratório resulta que a informação e o conhecimento são fundamentais para o bom desenvolvimento do negócio das organizações jurídicas permitindo uma melhoria continua na prestação de serviços, tornando estas organizações mais competitivas no mercado em que se inserem. Nas sociedades de

advogados de estrutura empresarial, a gestão da informação e do conhecimento tende – cada vez mais – a apresentar-se como uma prioridade estratégica com vista a gerar um diferencial competitivo.

Com vista a melhor se posicionarem no mercado, verifica-se um crescente interesse dos escritórios de advogados portugueses em contemplarem nas suas estruturas organizativas profissionais da informação com formação jurídica sendo que os sócios apontam como principal competência para o bom desempenho profissional a capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação jurídica [interna e externa]. Já para os escritórios de advogados brasileiros, tendem a contemplar profissionais da informação com formação jurídica e biblioteconómica e a valorizar a capacidade de organizar a informação interna e externa e a partilha interna da informação e do conhecimento.

Verifica-se, pois, uma falta de unanimidade por parte dos sócios [Portugal/Brasil] quanto à valorização das principais competências para um bom desempenho do profissional CID.

Questionados os profissionais da informação das mesmas estruturas organizativas sobre as características do seu perfil profissional concluímos que, em Portugal, a capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedades; a partilha interna da informação e do conhecimento e a capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação jurídica são as principais competências para um bom desempenho do profissional. Para os profissionais das sociedades de advogados brasileiras a capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedades é a principal competência para um bom desempenho do profissional CID. Os profissionais espanhóis inquiridos, detêm formação jurídica e biblioteconómica, consideram a capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedades; a partilha interna da informação e do conhecimento e a capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação jurídica como as principais competências para um bom desempenho do profissional da informação.

Do exposto resulta que existe uma identidade de competências entre os profissionais CID das sociedades de advogados portuguesas e espanholas [capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedades; a partilha interna da informação e do conhecimento e a capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação jurídica].

Importa, no entanto, realçar que em todas as sociedades de advogados abordadas [Portugal/Brasil/Espanha] os profissionais CID são unânimes ao destacarem a capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedades como uma competência primordial para o bom desempenho do profissional. Esta competência une os profissionais representativos do universo estudado.

Podemos concluir que, atualmente, nas sociedades de advogados portuguesas o perfil profissional CID não é especializado em I-D embora se requeiram profissionais com formação jurídica. A capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação é a competência unanimemente valorizada pelos agentes [profissionais CID e sócios] muitas vezes baseada no conhecimento do funcionamento interno da organização. Nas sociedades de advogados brasileiras o perfil do profissional tende a ser especializado em matérias jurídicas e biblioteconómicas. Neste caso, não se verifica uma unanimidade entre os agentes no que diz respeito às principais competências para o bom desempenho dos profissionais CID o que nos leva a acreditar que têm entendimentos distintos sobre o tema. O perfil profissional dos profissionais CID espanhóis estudados é caracterizado pela formação jurídica e biblioteconómica sendo que estes profissionais, tal como os portugueses, valorizam um leque mais vasto de competências desenvolvidas para um bom desempenho do que os brasileiros.

Resta-nos chamar atenção para a questão de saber se um perfil profissional assente na capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação e na capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedades é suficiente e sustentável numa sociedade global em que a pro-atividade, qualidade, formação contínua, especialização e multiplicidade de competências são constantemente solicitadas.

Identificar o impacto de desempenho dos profissionais CID nas respetivas organizações jurídicas apresenta-se como um objetivo deste estudo exploratório e, neste domínio, importa referir que todos os sócios inquiridos foram unânimes ao considerarem que a existência de uma área de CI na sociedade de advogados em que exercem funções melhora a qualidade de desempenho dos elementos da organização na medida em que o serviço prestado pelos profissionais CID disponibiliza informação que permitirá uma realização do trabalho mais rápida e de forma mais completa; permite rapidez e eficácia; pode ajudar a otimizar a qualidade dos serviços prestados aos Clientes; atende às pesquisas solicitadas e facilita a tomada de decisões; disponibiliza recursos organizados necessários ao exercício da advocacia permitindo responder com

celeridade ao Cliente; evita trabalhos em duplicado e dá maior segurança no tratamento da informação.

Da mesma forma, os profissionais CID consideram, unanimemente, que a existência da área CI na sociedade de advogados em que exercem funções melhora a satisfação dos Clientes internos [advogados] e externos [Clientes que recorrem à prestação de serviços dos advogados] pois reflete maior eficiência no trabalho desenvolvido pelo advogados traduzida numa maior satisfação do Cliente; o Cliente sente (tem a perceção) que a informação referente aos seus assuntos está organizada e é tida em conta; a partilha da informação e do conhecimento é realizada; permite a realização de um trabalho de qualidade e rapidez na resposta pretendida; permite segurança no tratamento da informação e agilidade na resposta.

Conclui-se que o impacto de desempenho dos profissionais CID nas respetivas organizações jurídicas é avaliado de forma muito positiva quer por utilizadores [sócios] quer pelos profissionais CID.

Importa, ainda, referir neste capítulo que, a qualidade do desempenho profissional é uma competência cada vez mais valorizada nas sociedades de advogados onde a agilidade, rapidez, destreza, precisão da informação e do conhecimento são aspetos de crescente importância. A tomada de decisões de forma rápida depende da confiança dos agentes [advogados] nas fontes e no tratamento técnico e qualificado que é dado à informação.

Esta competência - qualidade do desempenho – é exigida a advogados bem como a profissionais CID com vista à excelência da prestação do serviço jurídico. Para alcançar tal patamar de performance exige-se a consciencialização dos agentes envolvidos para a importância da formação.

Nos casos estudados verifica-se que a formação jurídica de base é predominante seguida da formação biblioteconómica. As sociedades de advogadas portuguesas estudadas integram profissionais CID com formação jurídica mas sem formação específica em biblioteconomia. As sociedades de advogados brasileiras, pelo contrário, contemplam mais profissionais CID com formação biblioteconómica. A sociedade de advogados espanhola analisada caracteriza-se por uma posição mais equilibrada na medida em que a formação jurídica é valorizada sendo que a biblioteconómica é

bastante considerada. Deste modo, conclui-se pela diversidade de culturas organizacionais no que respeita à formação dos profissionais CID.

Importa, no entanto, notar que a formação de profissionais da informação nas organizações, em geral, e nas sociedades de advogados, em particular, apresenta-se como uma mais-valia empresarial permitindo qualidade e eficácia de resposta ao cliente, podendo ser determinante para estabelecer a diferença no mercado.

Promover a formação contínua dos profissionais CID na área jurídica (*continued legal education*) acompanhada da formação especializada em distintas áreas complementares do saber, constitui já uma preocupação e um objetivo de algumas sociedades de advogados permitindo uma evolução e fortalecimento dos perfis profissionais e da profissão.

Neste sentido, algumas organizações contemplam planos internos de formação jurídica que profissionais com perfil de desempenho CID e advogados devem assistir, sendo que, em alguns casos, é, também, contemplado orçamento para formação externa e especializada a proporcionar aos profissionais da informação. Nestas sociedades de advogados, a formação dos profissionais CID assume especial relevo com vista à melhoria e desenvolvimento das competências destes profissionais e é tida como uma mais-valia para a empresa, na medida em que possibilitará a aquisição e/ou reciclagem de conhecimento com retorno efetivo na prestação de serviço.

O futuro das profissões da informação depende da capacidade do profissional se adaptar às novas realidades e procurar novas formas de satisfazer as necessidades informacionais de utilizadores cada vez mais exigentes, na medida em que, também estes, têm vindo a construir novos perfis [novos perfis de utilizadores] para fazerem face a novas realidades impostas por todas as transformações operadas no mundo.

Assim, o profissional da informação deverá ter uma visão ampla do mundo, i.e., uma visão - que alguns chamam de “interdisciplinar” - que permita uma interação ativa, viva e permanente com a comunidade.

Parecem existir evidências de gestão de competências e práticas de marketing relacional associados à comunicação e ao contato direto e personalizado por parte dos profissionais CID com os seus clientes [advogados]. Estes profissionais tendem a desenvolver estratégias de comunicação que permitam interagir com a comunidade que servem envolvendo-a, também, nos seus projetos profissionais e em que o papel

principal passa a ser desempenhado pelo utilizador. Significa, pois, que, simultaneamente, há comunicação e partilha de conhecimento entre o profissional da informação e o utilizador. Daqui resulta que a estratégia de comunicação desenvolvida pelo profissional CID tem impacto no comportamento informacional das organizações e assume uma dupla função: o utilizador faz parte integrante do sistema, reportando as suas necessidades informacionais e o profissional da informação – parte integrante do sistema – estabelecendo contacto com os utilizadores procura desempenhar a sua missão de mediador de informação, antecipando os acontecimentos e respondendo às solicitações por forma a manter os utilizadores fieis ao serviço prestado.

Nas sociedades de advogados em que as exigências de qualidade, rapidez e eficácia são uma realidade, manter um marketing relacional operativo parece ser fundamental para que os advogados [utilizadores/clientes do serviço] possam considerar as competências do profissional da informação como importantes na sua atividade e para que assumam os profissionais CID como elementos da organização capazes de responder aos seus interesses profissionais.

Entendemos que não se pode afirmar a existência de perfis únicos e uniformes da CI, sendo, nessa medida, fundamental a convergência de esforços entre profissionais, entidades formadoras, docentes, alunos e associações da área no sentido de levar a cabo uma adequada formação que dignifique e projete o profissional dando-lhe visibilidade.

5. Recomendações

A coexistência de vários e diferentes perfis de profissionais em sociedades de advogados que convergem na *missão fundamental do profissional da informação de satisfazer as necessidades informacionais dos utilizadores*, leva-nos a fazer as seguintes recomendações:

1. Manter e consolidar a gestão eficaz da informação o que poderá permitir a tomada de decisões superiores de forma rápida, eficaz, eficiente e lucrativa para a empresa. Neste contexto, os profissionais da informação devem estar especialmente **atentos às mudanças** socioeconómicas, nacionais e internacionais, por forma a melhor corresponderem aos interesses e necessidades informacionais da comunidade que servem. Nestas empresas o profissional deverá ser conhecedor do panorama económico-político que poderá influenciar os clientes da organização, da mesma forma que deverá ser conhecedor do negócio da organização; deverá estar ao corrente das questões que

envolvam a estratégia de atuação da instituição no mercado em que atue; deverá estar informado sobre o tipo de cliente da organização e sobre o tipo negócio a que aquele se dedica. Sumariamente, deverá ser um profissional interessado em conhecer o mundo que o rodeia de uma forma geral, e o mundo laboral em que se insere, em particular.

2. Melhorar o desempenho para *satisfazer as necessidades informacionais dos utilizadores/clientes* o que não deverá passar apenas por estratégias individuais de gestão de carreiras mas também pelo desenvolvimento de atuações conjuntas dos profissionais da informação. Recomenda-se que os profissionais CID se unam com vista a repensarem, dinamizarem e fortalecerem a profissão e a sustentabilidade da mesma. Uma **estratégia comportamental de união profissional** poderá ter grande impacto quer para os profissionais da informação, quer para os empregadores. Importa que estes profissionais, ainda que de perfis distintos como acontece nas sociedades de advogados, funcionem em comunidade procurando, em conjunto, compreender a profissão com vista à adoção de estratégias de melhoria de competências com impacto organizacional.

3. Criar e desenvolver um modelo de gestão de competências, ferramenta de gestão de pessoas que visa mostrar-lhes caminhos que conduzam ao crescimento profissional alinhado com a estratégia organizacional, apresenta-se prioritário para os perfis de desempenho existentes nas sociedades de advogados, sendo recomendável a definição e planeamento de uma estratégia de valorização do capital intelectual representado pelos profissionais da informação. Parece-nos viável a coexistência de diferentes perfis profissionais nas sociedades de advogados, contudo, deverão destacar-se aqueles que mais se aproximarem de um modelo de certificação garantindo a qualidade de desempenho.

4. Investir na formação, o que terá reflexos na sustentabilidade, reconhecimento e visibilidade da profissão e na satisfação das necessidades e expectativas dos *utilizadores/clientes*. Este aspeto poderá traduzir-se numa estratégia capaz de melhorar a empregabilidade. Neste contexto, importa que, institucionalmente, as entidades formadoras [Universidades e Associações da área] apostem na qualidade dos planos de formação que devem ser concebidos tendo em consideração as necessidades do mercado de trabalho, dos profissionais, e o cenário futuro de reconhecimento da certificação europeia com vista ao reforço da sustentabilidade da profissão. Importa investir na **atualização** e no **desenvolvimento de competências** por

forma a melhor articular a oferta formativa com os níveis de competências exigidos para a certificação profissional.

Numa época em que a informação e o conhecimento apresentam um valor económico acrescentado para as empresas fazerem face à concorrência, o investimento na formação apresenta-se como uma vantagem competitiva a nível organizacional. Promover a formação dos colaboradores com vista a um melhor desempenho e gestão eficiente e eficaz da informação é de extrema importância. Quanto maior melhor e mais apurado for o conhecimento existente na organização, maiores poderão ser os ganhos de produtividade. Nas sociedades de advogados, onde os *advogados podem ser classificados como trabalhadores do conhecimento* (Silva e Vieira, 2012), identificar as necessidades de formação e monitorizar a evolução das competências dos colaboradores no sentido de as aproximar às necessidades da organização deverá ser uma prioridade estratégica que permitirá garantir que, nos momentos mais críticos, o capital humano da organização faça a diferença na procura rápida de soluções com base em informações recolhidas por profissionais tecnicamente preparados para o efeito.

5. Investir nos relacionamentos entre os profissionais da informação; os utilizadores/clientes e a comunidade jurídica em geral. Conscientes da importância que cada vez mais a imagem representa na sociedade, os profissionais da informação deverão estar atentos no sentido de adaptarem as suas atitudes e comportamentos tendo em vista o (re)conhecimento do seu papel em meio laboral e social.

O profissional da informação deverá investir na divulgação da sua profissão com vista a “*mostrar à sociedade quem é e o que faz*” (Fraga *et al.*, 2008). Deverá ter uma postura dinâmica e pró-ativa que desperte interesse na organização e na sociedade. Deverá ser um profissional com espírito crítico e empreendedor. Combater o estereótipo construído em torno da imagem do profissional da informação é fundamental. Importa combater a imagem de um profissional apático, passivo, fechado num mundo hermético. Neste sentido, pensamos que, no futuro, deverão ser desenvolvidas estratégias de marketing da profissão com especial foco para o **marketing relacional**. Assim, a participação dos profissionais da informação em **grupos de investigação profissional**, reforçando os estudos sobre as boas práticas profissionais e metodologias de trabalho, seria bastante importante com vista à construção de uma imagem forte da profissão e identificável por todos os parceiros. Neste contexto, seria de considerar a

importância de estimular uma cultura de trabalho em parceria fomentando a discussão, reflexão e partilha de ideias, experiências e resultados.

6. Inovar, criando um modelo de atuação nas sociedades de advogados inseridas num mercado laboral competitivo, concorrencial e exigente onde importa identificar oportunidades, estabelecer e implementar estratégias capazes de fazer face aos novos desafios. Neste contexto, o desenvolvimento da competência para a **inovação** apresenta-se como uma vantagem competitiva a considerar pelos profissionais CID. Inovar implica, porém, a realização de experiências, pesquisar, aprender, redesenhar processos antigos implementando novos conhecimentos, testar ideias continuamente, aceitar os fracassos como reveladores de lapso e, com eles, eliminar opções desfavoráveis e concentrar esforços em alternativas favoráveis. Contudo, o comportamento inovador no seio das organizações não ocorre por acaso estando condicionado a fatores internos e externos que envolvem as organizações. A inovação deverá ser vista como uma estratégia de negócio orientada para o futuro tendo em vista a vantagem competitiva sustentada resultante da combinação dos recursos humanos, organizacionais e físicos que uma empresa possui. Assim, importa que as organizações envolvam os funcionários em projetos estimulando-os a encontrarem e solucionarem problemas trazendo benefícios aos produtos ou métodos de trabalho com vista a uma melhoria contínua das organizações e do seu capital humano.

Sendo a inovação um dos fatores de maior relevância para a competitividade empresarial esta pode ser desenvolvida num modelo fechado [**inovação fechada/closed innovation**] em que os processos de gestão da informação e do conhecimento são produzidos, monitorizados e liderados internamente gerando repositórios internos e de uso exclusivo de determinada comunidade; ou num modelo aberto [**inovação aberta/open innovation**] premiável a ideias externas em que é ampliada a capacidade de aquisição externa de informação e de conhecimento.

A implementação do **modelo de inovação aberta** implica a partilha de experiências e de conhecimento entre vários agentes em relação de parceria. Significa um investimento numa **cultura de trabalho em parceria**, através da criação de ambientes formais ou informais capazes de favorecer o nascimento, desenvolvimento e discussão de ideias, reflexões, propostas e projetos relativos à profissão e a abertura a outras áreas de prática profissional como forma de “*beber conhecimento*” dado que, uma **colaboração interprofissional** que permita a participação em encontros de discussões

de ideias ou de reflexões, que permita partilhar experiências, práticas profissionais e resultados, será, em regra, bastante enriquecedora permitindo “*pensar a realidade*” de acordo com diferentes perspetivas fruto do cruzamento de diferentes disciplinas.

Investir em modelos abertos de inovação na área das Ciências da Informação em sociedades de advogados seria, na conjuntura atual, uma vantagem competitiva na medida em que a partilha de recursos tornaria possível atingir um sucesso empresarial sustentado e de longo alcance. Contudo, o modelo de *open innovation* ao facultar a livre circulação de informação e de conhecimento, exige uma nova mentalidade empresarial, ou seja, numa mudança de paradigma negocial pois a vantagem competitiva deixa de estar apoiada exclusivamente na entidade e isolada do exterior (característica do modelo de inovação fechada) para adaptar-se a um novo modelo negocial voltado para o exterior (modelo de inovação aberta).

Conclusão

A linha de investigação de perfis de profissionais CID permitiu caracterizar os perfis profissionais e de desempenho existentes em onze organizações jurídicas portuguesas, brasileiras e espanholas evidenciando o impacto deste perfil na satisfação dos clientes e no comportamento informacional destas organizações. Podemos concluir que a existência de vários perfis CID caracteriza uma fase de afirmação e desenvolvimento de competências neste sector, não estando ainda definido um modelo único de gestão de conhecimento e de competências para garantir a qualidade do desempenho. Todavia, o elevado grau de satisfação e os vários impactos organizacionais permitem afirmar que as organizações jurídicas estudadas possuem uma estratégia de gestão de informação diferenciada o que, a curto prazo, se poderá traduzir numa maior vantagem competitiva face a outras partes interessadas no sector. As evidências recolhidas permitem, ainda, realçar o papel integrado da gestão de competências, práticas de marketing relacional e comunicação organizacional como um dos pilares do perfil de desempenho emergente.

A investigação apresentada contem as limitações próprias de um trabalho académico de investigação sem precedentes na medida em que o tema objeto de estudo não se encontra tratado pela comunidade científica. O trabalho procura ser inovador e deve ser considerado como uma oportunidade de reflexão sobre a satisfação, qualidade e impacto do trabalho dos profissionais CID em organizações jurídicas portuguesas, brasileiras e espanholas tendo sido adotada uma metodologia de investigação

quantitativa sob o modelo de inquérito. Não foi adotado o modelo das entrevistas atendendo à limitação de disponibilidade do público objeto de investigação [sócios de sociedades de advogados e profissionais CID em sociedades de advogados]. O recurso a uma amostra mais alargada seria, seguramente, uma mais-valia neste estudo.

Apesar destas limitações, cremos que a amostragem apresentada já é bastante representativa da realidade que queríamos estudar viabilizando a reflexão sobre várias questões. O alargamento da investigação a uma amostragem mais alargada a nível nacional e internacional poderá ser bastante interessante para um trabalho futuro.

Da mesma forma, acompanhar a evolução dos perfis profissionais e de desempenho dos profissionais CID nas organizações jurídicas apresenta-se como um tema de interesse significativo para futuras investigações. Estudar a evolução dos modelos de competências dos profissionais da informação nas sociedades de advogados parece ser, igualmente, um tema desafiante para novos trabalhos de investigação.

Questões relacionadas com a interdisciplinaridade e multidisciplinaridade do profissional da informação podem ser objeto de estudos futuros na área das Ciências da Informação aplicada às organizações jurídicas.

Investigar questões relacionadas com o marketing profissional e pessoal dos profissionais CID em contexto laboral jurídico seria, igualmente, interessante e de grande utilidade para a promoção e visibilidade social da profissão.

Esperamos ter contribuído para a chamada de atenção e importância da investigação sobre o sucesso profissional CID associado ao desenvolvimento da carreira profissional em sociedades de advogados, refletindo sobre o interesse destas em desenvolver departamentos de gestão do conhecimento como uma estratégia empresarial com vantagens estruturais, corporativas e competitivas, garantindo a qualidade da produção jurídica, intelectual e externa mas também a memória organizacional e a qualidade dos relacionamentos intra e inter-organizacionais. Desenvolver um modelo de competência CID parece ser o passo seguinte na consolidação desta estratégia.

Bibliografia

ALBERT, S.; ASHFORTH, B.E.; DUTTON, J.E (2000). Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25, 1, 13-17.

ALMEIDA, Neilia Barros Ferreira de; BAPTISTA Sofia Galvão. (2009) Profissional da Informação: imagem, perfil e a necessidade da educação continuada. [em linha] *Revista Ibero-americana de Ciência da Informação (RICI)*, vol. 2, n. 2, p. 1-14, ago/dez. ISSN 1983-5213. [Consult. dez. 2013]. Disponível na internet: <http://seer.bce.unb.br/index.php/RICI/article/viewArticle/2796>

AMANTE, Maria João. (2014) O bibliotecário como gestor do conhecimento: o caso dos repositórios. [em linha] *Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde*, vol. 8, n.2. p. 243-254. [Consult. ago. 2014] Disponível na internet: <http://www.reciis.icict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/viewArticle/945>

BARATA, Ana; RAFAEL, Gina; OCHÔA, Paula. (2012) Planeamento e (auto)avaliação de trajetórias profissionais: tópicos para uma discussão. [em linha] *Cadernos BAD*, n. 11. [Consult. jul 2014] Disponível na internet: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/303>

BASSANI, Denise T. Lisboa; NIKITIUK, Sonia; QUELAS, Osvaldo. (2003) A empresa como sede do conhecimento. [em linha] *Revista Produção*. Vol. 13, número 2, p. 42-46, [Consult. out. 2013] Disponível na internet: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v13n2/v13n2a05.pdf>

BELUZZO, Regina Célia Baptista. (2011) As competências do profissional da informação nas organizações contemporâneas. [em linha] *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, Nova Série*, São Paulo, vol. 7, n.1, p. 58-73, jan./jun. [Consult. dez. 2013]. Disponível na internet: <http://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/180>

BENEDETTI, Mauricio Henrique e TORKOMIAN, Ana Lúcia Vitale. (2008) A inovação e o papel do empreendedor na obtenção de vantagem competitiva em manufatura. [em linha] V EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (5 a 7 de março de 2008), São Paulo, Universidade Presbiteriana Mackenzie [Consult. jan. 2014]. Disponível na internet: http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/saopaulo/143_trabalho.pdf

BRAGA, Maria Inês Peixoto. (2006). O processo de Bolonha e a inevitável mudança na área da Ciência da Informação. [em linha] Revista Cadernos BAD - Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação n.º 1, p. 56-67 [Consult. jan. 2014]. Disponível na internet: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/viewFile/803/802>

CAMPOS, Luiz Fernando de Barros. (2007). Análise da nova gestão do conhecimento: perspectivas para abordagens críticas. [em linha] Perspectivas em Ciência da Informação, vol.12 n.1, p. 104-122. [Consult. out. 2013] Disponível na internet: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n1/08.pdf>

CÁRDENAS, Luz Marina Rodríguez. (1999). El perfil del profesional de la información hacia el siglo XXI. [em linha] Revista Interamericana de Bibliotecología, vol. 22, n. 2. [Consult. jun 2014] Disponível na internet: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/RIB/article/viewArticle/10107>

CARDOSO, Sílvia Isabel Pinto. (2014) Óculos, coque e Shhh!: Um olhar sobre a auto-imagem e o estereótipo do bibliotecário em Portugal. [em linha] Dissertação de Mestrado em Educação e Bibliotecas – Universidade Portucalense, Porto, Portugal. [Consult. ago. 2014] Disponível na internet: <http://repositorio.uportu.pt/jspui/bitstream/11328/722/1/TMEB%2027.pdf>

CALVA GONZÁLEZ, J. J. (2013). [e-Book] Estudios de usuarios en diferentes comunidades: necesidades de información y comportamiento informativo. México, UNAM, Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información. [em linha] [Consult. abr. 2014]. Disponível na internet: http://132.248.242.3/~publica/archivos/libros/estudios_de_usuarios_diferentes_comunidades.pdf

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. (2000). Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. [em linha] Revista Produção, vol.10, n. 2, p. 53-64. ISSN 0103-6513. [Consult. out. 2013]. Disponível na internet: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v10n2/v10n2a05.pdf>

CHAVES, Miguel e NUNES, João Sedas. (2012). Deontologia e capitalização simbólica na advocacia portuguesa contemporânea. [em linha] Anál. Social., n. 202, pp. 114-145. ISSN 0003-2573. Disponível na internet: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/aso/n202/n202a05.pdf>

CEITIL, Mário. Gestão e Desenvolvimento de Competências. 1.^a Ed. Lisboa: Edições Silabo, 2010. ISBN: 9789726184096

Consejo de Cooperación Bibliotecaria Grupo de Trabajo sobre Perfiles Profesionales. Grupo de Trabajo sobre Perfiles Profesionales. (2013). [em linha] Perfiles profesionales del Sistema Bibliotecario Español: fichas de caracterización [Consult. fev. 2014]. Disponível na internet: <http://travesia.mcu.es/portallnb/jspui/bitstream/10421/6841/1/perfilesprofesionalesSBE.pdf>

CUNHA, Miriam Vieira da (2000). Perfil do profissional da informação frente às novas tecnologias. [em linha] Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, v. 5, n. 5, p. 185-195. [Consult. jun. 2014] Disponível na internet: <http://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/355>

CORREIA, Ana Maria Ramalho; MESQUITA, Anabela. Mestrados & doutoramentos: estratégias para a elaboração de trabalhos científicos: o desafio da excelência. Porto: Vida Económica, 2013

CORREIA, Zita (2003) Referencial das competências dos profissionais europeus de informação e documentação: da génese às perspectivas de futuro. [em linha] Cadernos BAD, n. 1, pp. 8-21 [Consult. fev. 2014]. Disponível na internet: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/853>

DANTAS, Edmundo Brandão. (2006). A informação como insumo da prática do marketing na gestão do conhecimento do cliente. [em linha] Inf. & Soc.Est., João

Pessoa, v.16, n.1, p.35-47, jan./jun. [Consult. fev. 2014]. Disponível na internet: <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/440/1492>

DIAS, Patrícia (2014). Viver na sociedade digital: tecnologias digitais, novas práticas e mudanças sociais. Cascais: Principia.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana. (2009). Formação do profissional da informação baseada na ligação entre competências, conteúdos de aprendizagem e currículo. [Consult. fev. 2014]. Disponível na internet: <http://eprints.rclis.org/13974/1/CBBD-352.pdf>

European Council of Information Associations (2005). Referencial europeu de informação e documentação: referencial das competências dos profissionais europeus de Informação e Documentação. Lisboa: INCITE

ESPANTOSO, José Juan Peón (2010) A gestão de competências dos arquitetos da informação nas organizações. [em linha] Revista de Ciência da Informação, vol. 11, n. 5, out. [Consult. fev. 2014]. Disponível na internet: <http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ptbib/article/view/12043>

FERREIRA, Danielle Thiago (2007) O Profissional da Informação e a Gestão da Qualidade em Serviços de Informação: Capacitação e Mercado de Trabalho. São Paulo. [s.n.], 2007. 182 fls. Tese de doutoramento. Acessível na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

FRANCINI, William Sampaio. (2002) A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. [em linha] RAE- eletrônica, vol. 1, n. 1, jul-dez/2002 [Consult. out. 2013]. Disponível na internet: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a14>

FRAGA, Nádia Elôina Barcelos; MATTOS, Carla Erler; CASSA, Gabriela de Almeida. (2008). O marketing profissional e suas interfaces: a valorização do bibliotecário em questão. [em linha] Perspect. ciênc. inf., vol.13, n.2, pp. 148-167. ISSN 1413-9936. [Consult. jul. 2014]. Disponível na internet: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n2/a11v13n2.pdf>

GALDENCIO Roberta Cristina Barboza; LIMA, Márcia Heloísa Tavares de Figueiredo. (2013) Reflexões sobre o usuário de informação na “sociedade da Informação”. [em linha] XXV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação – Florianópolis, SC, Brasil, 07 a 10 de julho de 2013. [Consult. jul. 2014]. Disponível na internet: <http://portal.febab.org.br/anais/article/viewFile/1554/1555>

GALLOTTI, Monica Marques Carvalho. (2014). A importância do Information Literacy frente aos novos paradigmas de informação. [em linha] Revista PRISMA.COM, n. 22, p. 1-24 [Consult. ago. 2014] Disponível na internet: <http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/view/2807>

GONÇALVES, Maria das Graças Costa e SANTOS, Edmar Leandro (2014). Gestão de competências para retenção de talentos: tendências em um estudo comparativo entre duas empresas. [em linha] Universitas, Ano 7, n 12, jan/jun p. 129-142. [Consult. ago. 2014] Disponível na internet: <http://revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/view/131>

GONÇALVES, Marcos Rogério; GOUVEIA, Sônia Mara; PETINARI, Valdinéia Sonia. (2008) A Informação como produto de alto valor no mundo dos negócios. [em linha] CRB-8 Digital, São Paulo, vol. 1, n. 1, p. 43-54, jul. [Consult. out. 2013]. Disponível na internet: <http://revista.crb8.org.br/index.php/crb8digital/article/viewFile/42/43>

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando; TOLEDO Jose Carlos. (2009). Gestão do conhecimento em uma estrutura organizacional em rede. [em linha] Ciência da Informação, vol. 38, n. 1. [Consult. out. 2013]. Disponível na internet: <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/viewArticle/1065>

HERNÁNDEZ, José Antonio Gómez; SÁNCHEZ, Hilario Hernández; VEGA, José Antonio Merlo. (2011) Prospectiva de una profesión en constante evolución. [em linha]: estudo FESABID sobre los profesionales de la información. Madrid: FESABID, 2011. [Consult. dez. 2013]. Disponível na internet: <HTTP://EPRINTS.RCLIS.ORG/18057/#.ULX0WUMSU9A>

ILFA. (2013). Diretrizes da IFLA sobre os serviços de bibliotecas públicas. [em linha] [Consult. abril de 2014]. Disponível na internet: http://rcbp.dglb.pt/pt/noticias/Paginas/DiretrizesdaIFLA_Trad.aspx

INAZAWA, Fernandez Kenji. (2009). O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. [em linha] Perspectivas em Ciência da Informação vol.14, n.3 p.206-220. [Consult. out. de 2013]. Disponível na internet: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v14n3/13.pdf>

LIMA, Cátia Cristina; Lima, Katianne de. (2009). A auto imagem do bibliotecário versus a visão social: uma análise da valorização profissional. [em linha] Monografia. Maceió, 2009. Universidade Federal de Alagoas. [Consult. abril de 2014]. Disponível na internet: <http://www.ichca.ufal.br/graduacao/biblioteconomia/v1/wp-content/uploads/tcc-2009-catia-e-katianne-a-auto-imagem-do-bibliotecario.pdf>

Lobo, L. (2010) Gestão do conhecimento como diferencial competitivo: uma perspectiva a partir do capital humano. [em linha] VI Congresso Nacional de excelência em gestão Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável Niterói, RJ, Brasil, 5, 6 e 7 de agosto de 2010 [Consult: jan. 2014]. Disponível na internet: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_032_6_1115.pdf

MATOS, Florinda e LOPES, Albino. (2008) Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. [em linha] Comport. Organ. Gest., vol. 14, n. 2, p. 233-245. [Consult. out. de 2013]. Disponível na internet: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/cog/v14n2/v14n2a07.pdf>

MARCHIONINI, G., MORAN, B. B. (Eds.). (2012). Information Professionals 2050: Educational Possibilities and Pathways. [em linha] June 4-5, 2012 (p. 157). Chapel Hill: School of Information and Library Science. [Consulta: dez. 2013]. Disponível na internet: <http://sils.unc.edu/sites/default/files/publications/Information-Professionals-2050.pdf>

MARTÍNEZ, Juan Jacobo Núñez. (2013) ¿MARKETING JURÍDICO O PROMOCIÓN DE DESPACHOS?. [em linha] Revista de Derecho UNED, n.º 12, p.

643-665. [Consult. jan. 2014]. Disponível na internet: <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:RDUNED-2013-12-6100&dsID=Documento.pdf>

MELO, Ana Virgínia Chaves de; ARAÚJO, Eliany Alvarenga de. (2007). Competência informacional e gestão do conhecimento: uma relação necessária no contexto da sociedade da informação. Perspectivas em Ciência da Informação, vol. 12, n. 2, p. 185-201. ISSN 1413-9936 [Consult. jan. 2014]. Disponível na internet: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n2/v12n2a12.pdf>

MERLO-VEGA, José-Antonio; GÓMEZ-HERNÁNDEZ, José-Antonio e HERNÁNDEZ-SÁNCHEZ, Hilario. (2011) *Estudio FESABID sobre los profesionales de la información: prospectiva de una profesión en constante evolución* [e-book] FESABID. [em linha] [Consult. mar. 2014]. Disponível na internet: http://eprints.rclis.org/18057/1/FESABID_Prospectiva.pdf

MIRANDA, Ana Cláudia Carvalho de; D'AMORE Ticiano Maciel; PINTO, Virginia Bentes (2013). Gestão documental da informação jurídica. [em linha] Perspect. Ciênc. Inf. V. 18, n. 3, pp. 96-110. [Consult. jul. 2014] Disponível na internet: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1710>

MONTALLI, Katia Maria Lemos. (1997). Perfil do profissional de informação tecnológica e empresarial. [em linha] Revista Ciência da Informação. vol. 26, nº. 3, p. 290-295, Brasília sep./dez. [Consult. jan. 2014]. Disponível na internet: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651997000300010

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. (2001). Inteligência organizacional: um referencial integrado. [em linha] Ciência da Informação. vol. 30; n.2, p. 35-46. [Consult. out. 2013]. Disponível na internet: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>

MULLERAT, Ramón. (2002) El futuro de la abogacía y la formación del abogado. [em linha] Anuario de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid - AFDUAM 6 (2002), pp. 283-306. [Consult. jan. 2014]. Disponível na internet: http://www.uam.es/otros/afduam/pdf/6/6900232-283_312.pdf

NINA, Renée Rosanne Vaz (2006). Profissionais da informação: o bibliotecário e suas representações das competências profissionais e pessoais para atuar em bibliotecas. [em linha]. Dissertação de Mestrado em Ciências da Informação - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. [Consult. jul. 2014] Disponível na internet: http://www.enancib.ppgci.ufba.br/premio/UFSC_VazNina.pdf

NITECKI, D. A. (2009). Reflections on preparing librarians for research-based management. ALIEP 2009 Asia- Pacific Conference on Library & Information Education and Practice. Preparing Information Professionals for International Collaboration, 6-8 March 2009, University of Tsukuba, Japan.

OCHÔA, Paula. (2012). Transições profissionais na sociedade de Informação em Portugal: percursos identitários e ciclos de competências de bibliotecários portugueses (1973–2010). [em linha]. Tese de Doutoramento - Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá. Disponível na internet: <http://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/17109/TESIS%20PAULA%20OCHOA.pdf?sequence=1>.

OCHÔA, Paula; Barata, P. J. (2010). Avaliar o desempenho e gerir a carreira numa fase de turbulência: o caso dos profissionais de Informação-Documentação em organizações públicas. [em linha] Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (Nº. 10). [Consult. jan. 2014]. Disponível na internet: <http://bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/187>

OCHÔA, Paula; CASTRO, Purificación Moscoso. (2012) Da coesão à convergência: contributos para o estudo das dinâmicas profissionais (1973-2010). [em linha]. Cadernos BAD, n. 11.[Consult. jun. 2014] Disponível na internet: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/301>

OCHÔA, Paula; PINTO, Leonor Gaspar. (2012). Contextos emergentes da excelência. [em linha] Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 11, Lisboa, 2012, Integração, Acesso e Valor Social: atas. Lisboa: B.A.D. [Consult. fev. 2014]. Disponível na internet: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/299>

OLIVEIRA, Álvaro de e BRITO, David Amaral de. (2013). Living Labs: A experiência Portuguesa. Living labs: The Portuguese experience. [em linha] Revista CTS, nº 23, vol. 8, maio de 2013, p. 201-229. [Consult. fev. 2014]. Disponível na internet: <http://www.redalyc.org/pdf/924/92427464012.pdf>

PENTEADO, Rosângela de Fátima Stankowitz; CARVALHO, Hélio Gomes de; STRAHUS, Faimara do Rocio; DERGINT, Dario Eduardo Amaral; RESENDE, Luis Mauricio Martins de. (2013) Seleção de um referencial teórico de pesquisa e análise bibliométrica para gestão de ideias na inovação aberta por meio de programas de sugestões. [em linha] [Consult. fev. 2014]. Disponível na internet: http://www.altec2013.org/programme_pdf/173.pdf

PFEFFER, Jeffrey, (2002) “Competitive Advantage through People”, in Henry, J. e Mayle, D., *Managing Innovation and Change*, Londres, Sage, p.61-73

PINTO, Leonor Gaspar; OCHÔA, Paula, org. (2006) A imagem das competências dos profissionais de Informação-Documentação: relatório. 2006 [em linha]. Lisboa: Observatório da Profissão de Informação-Documentação (OP-ID), 2006. [Consult. dez. 2013]. Disponível na internet: <http://apdis.pt/download/REL%20ID%202006.pdf>

PINTO, Maria Leonor; BARRULAS, Maria Joaquina (2004). A disciplina de Marketing e a prática do bibliotecário: estudo de caso em bibliotecas da RNBP. In Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e documentalistas, 8.º, Estoril, 12 a 14 de maio de 2004. Nas encruzilhadas da Informação e da Cultura (Re)Inventar a Profissão: atas. [Consult. de abril de 2014] Disponível na internet: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/630>

PIRES Daniele Brene; LOPES Janaina; VALLS Valéria Martin. (2013) Gestão do conhecimento em escritórios de advocacia: sua aplicação enquanto ferramenta para vantagem competitiva. [em linha] Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento vol. 3, n.º 1, p. 48-70, jan./jun. [Consult. dez. 2013]. Disponível na internet: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/14436>

Prospectiva 2020: Las diez áreas que más van a cambiar en nuestras bibliotecas en los próximos años [e-Book] Madrid, Grupo Estratégico para el estudio de prospectiva sobre la biblioteca entorno Informacional y social, 2014. [em linha] [Consult. mar. 2014] Disponível na internet: http://www.mcu.es/bibliotecas/docs/MC/ConsejoCb/GruposTrabajo/GE_prospectiva/Estudiopropectiva2020.pdf

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van (1998) – Manual de investigação em ciências sociais. Lisboa: Gradiva.

RAMALHO, Rogério Aparecido Sá, (2011). Tecnologia e sociedade: responsabilidade e desafios dos profissionais da informação. [em linha] Revista EDICIC, vol. 1, n.º 2, p. 122-135, abril/jun. [Consult. jan. 2014]. Disponível na internet: <http://www.edicic.org/revista/index.php?journal=RevistaEDICIC&page=article&op=view&path%5B%5D=30>

REZENDE, Yara. (2002). Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. [em linha] Ci. Inf., Brasília, vol. 31, n.º 2, p. 120-128, maio/ago. [Consult. jan. 2014]. Disponível na internet: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12915.pdf>

RIBEIRO, Fernanda; SILVA, Armando. Malheiro da. Formação, perfil e competências do profissional da Informação. (2004) [em linha]. Congresso nacional de bibliotecários, arquivistas e documentalistas, 8., Estoril, Nas encruzilhadas da Informação e da Cultura: (re)inventar a profissão: actas, 12-14 Maio 2004, Estoril, Lisboa. [Consult. mar. 2014] Disponível na internet: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo4161.PDF>

RÍOS. Lina Escolana (Coord.). Las competencias en el perfil bibliotecológico en América Latina. 1.ª ed. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2010. ISBN 978-607-02-899-7 Disponível na internet: http://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/218/8/competencias_perfil.pdf

SANTOS, António Sá (2007). Como atingir os nossos utilizadores: o marketing directo nas bibliotecas e serviços de documentação. [em linha] 9º Congresso Nacional

de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas, São Miguel, Açores. [Consult. abril 2014] Disponível na internet: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/537>

SANTOS, Ester Laodiceia; NASSIF, Mônica Erichsen. (2011) Os profissionais de inteligência competitiva no Brasil: habilidades, competências e demandas do mercado [em linha] Revista PRISMA.COM, n.º 15 [Consult. jan. 2014]. Disponível na internet: <http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/view/733>

SERRA, Eugènia e CEÑA, Margarita. (2004) Las competencias profesionales del bibliotecario-documentalista en el siglo XXI. [em linha] XV Jornadas Asociación de Bibliotecarios y Bibliotecas de Arquitectura, Construcción y Urbanismo. Barcelona, [Consult. mar. 2014]. Disponível na internet: http://bibliotecnica.upc.es/rebiun/nova/publicaciones/compe_prof.pdf

SILVA, Andréia Gonçalves; ROLIM, Maria Lúcia de Borba. (2009) Organização das fontes de informação jurídica na perspectiva do GIDJ/SP. [em linha] CRB-8 Digital, São Paulo, vol. 2, n. 2, p. 27-33, set.. [Consult. jul. 2014]. Disponível na internet: <http://revista.crb8.org.br>

SILVA, Kristie Vasconcelos da; VIEIRA, Fernando de Oliveira. (2012) advogados fazem a gestão do conhecimento tácito? Eis a questão! O caso de um Escritório brasileiro de advocacia. [em linha] Anais do VIII - Congresso Nacional de Excelência em Gestão 8 e 9 de junho. Rio de Janeiro – Brasil. [Consult. dez. 2013]. Disponível na internet: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg8/anais/T12_0567_2300.pdf

SILVA, Sergio Luis da. (2002) Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. [em linha]. *Ciência da Informação*. vol. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. [Consult. out. 2013]. Disponível na internet: <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/viewArticle/169>

SOARES, Elsa C.. (2013). A Formação e o investimento das organizações nos seus Capitais Humanos: um estudo de caso sobre a importância da Avaliação da Formação. [em linha] EXEDRA-Revista Científica ESEC, n 8. – Comunicação e Ciências Empresariais *Dossier Temático - A Formação e o investimento das organizações nos seus Capitais Humanos: um estudo de caso sobre a importância da Avaliação da Formação*. [Consult. jul. 2014]. Disponível na internet: <http://www.exedrajournal.com/wp-content/uploads/2013/12/061.pdf>

SILVA, Kristie Vasconcelos da; VIEIRA, Fernando de Oliveira. (2012) advogados fazem a gestão do conhecimento tácito? Eis a questão! O caso de um Escritório brasileiro de advocacia. [em linha] In Anais do VIII - Congresso Nacional de Excelência em Gestão 8 e 9 de junho. Rio de Janeiro – Brasil. [Consult. dez. 2013]. Disponível na internet: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg8/anais/T12_0567_2300.pdf

SATRÚSTEGUI MENCHACA, Beatriz; FERNÁNDES ELORZA Idoya. (2012) La importancia de gestión del conocimiento en los despachos de abogados. In Retos de abogacía ante la sociedad global. Madrid: Editorial Civitas: Universidad Pontificia Comillas. 2012, ISBN 978-84-8468-364-3, pp. 1145-1154

SOUZA, Francisco das Chagas de. (2006). A formação acadêmica de bibliotecários e cientistas da informação e sua visibilidade, identidade e reconhecimento social no Brasil. [em linha] Informação & sociedade: Estudos, João Pessoa, vol. 16, n. 1, p. 23-34, jan./jun. [Consult. jun. 2014]. Disponível na internet: <http://www.biblionline.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/viewFile/439/1491>

ANEXOS

GRÁFICOS

Anexo I

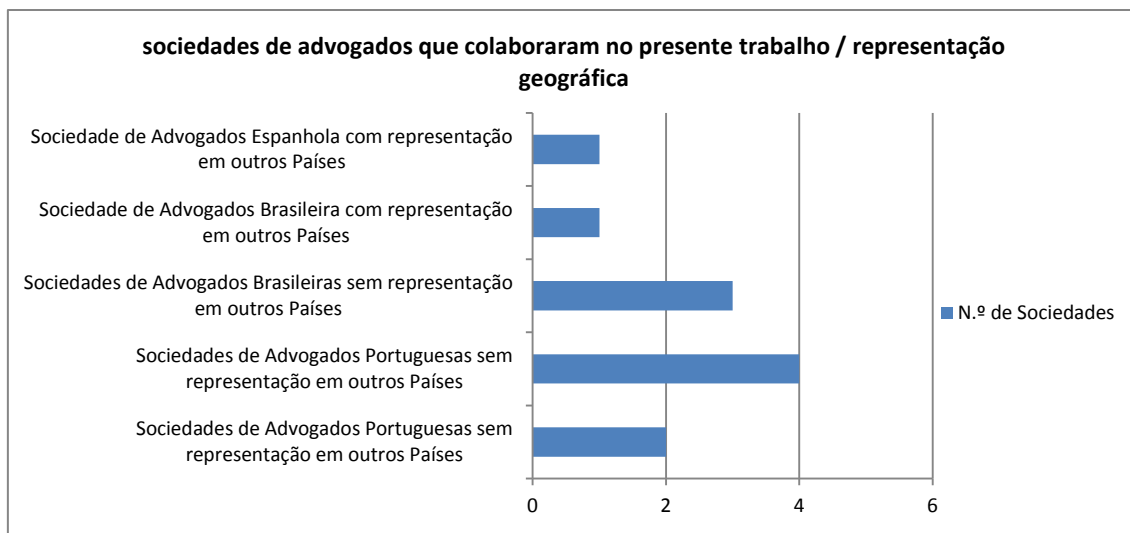


Gráfico 1: sociedades de advogados que colaboraram no presente trabalho/representação geográfica

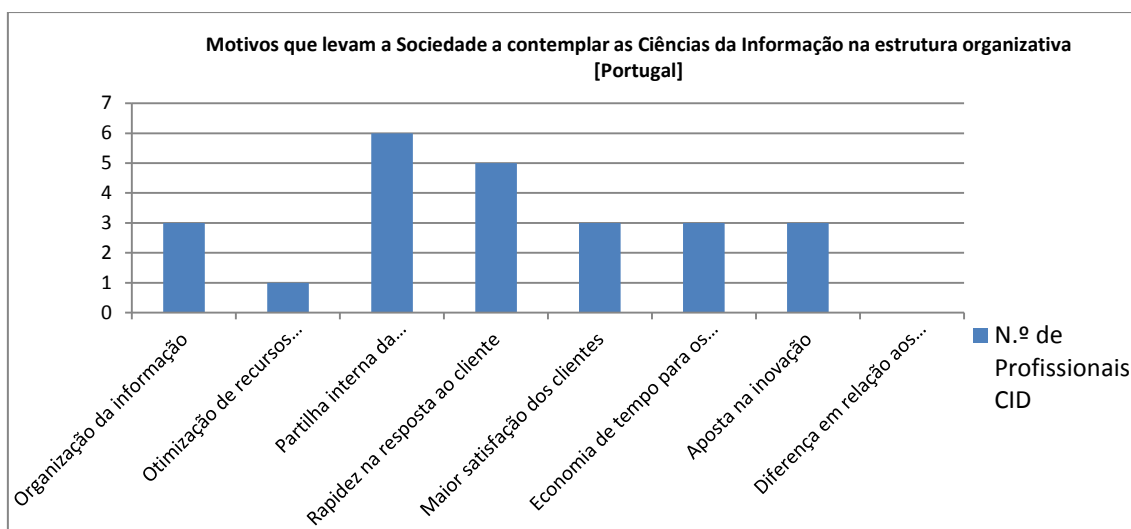


Gráfico 2: motivos que levam a sociedade de advogados a contemplar as CI na estrutura organizativa [Portugal]

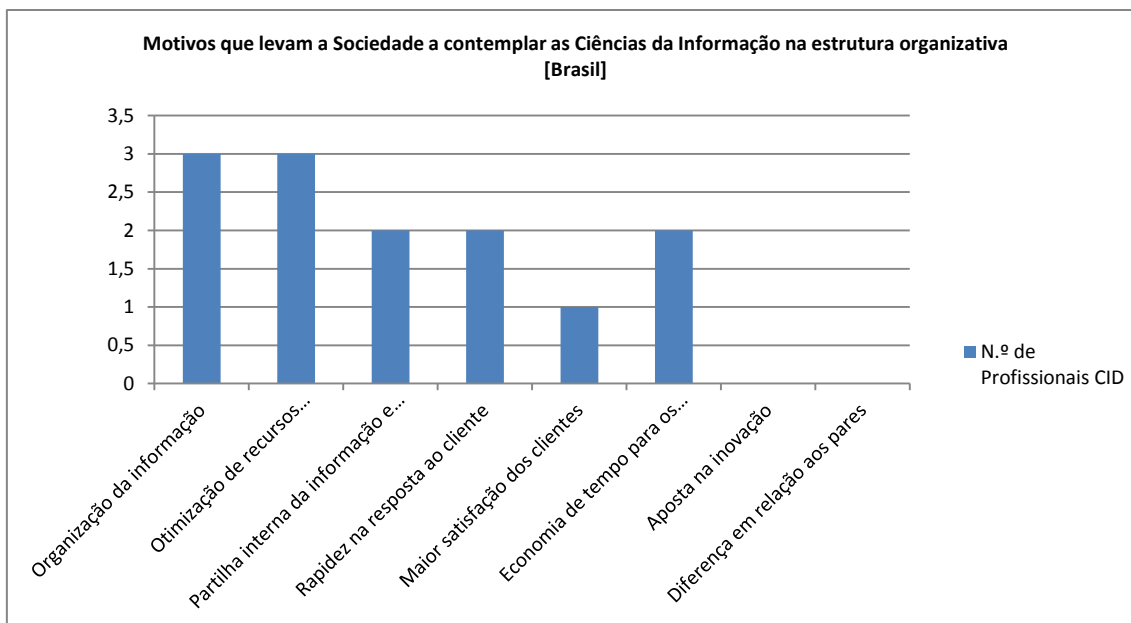


Gráfico 3: motivos que levam a sociedade de advogados a contemplar as CI na estrutura organizativa [Brasil]

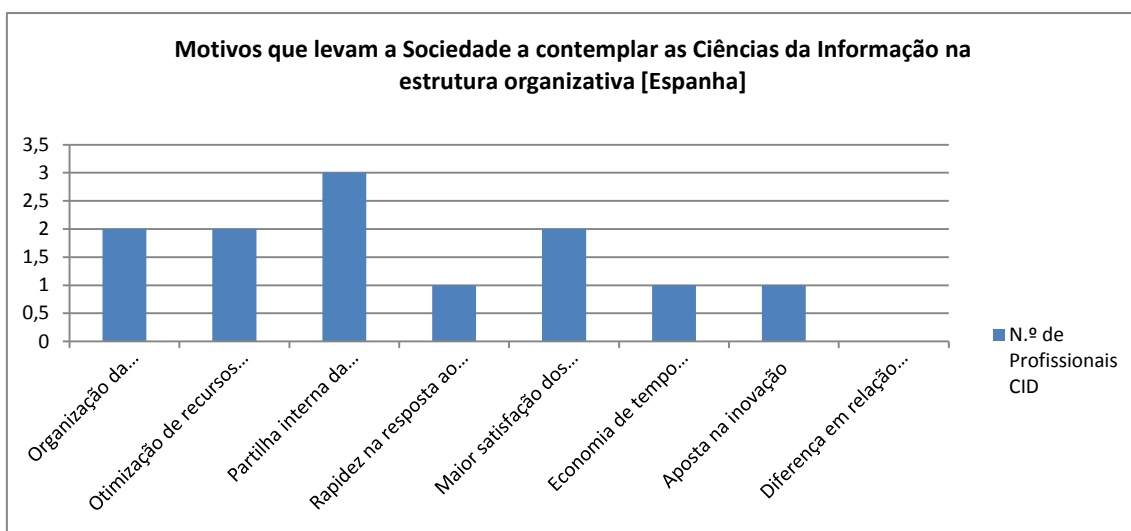


Gráfico 4: motivos que levam a sociedade de advogados a contemplar as CI na estrutura organizativa [Espanha]

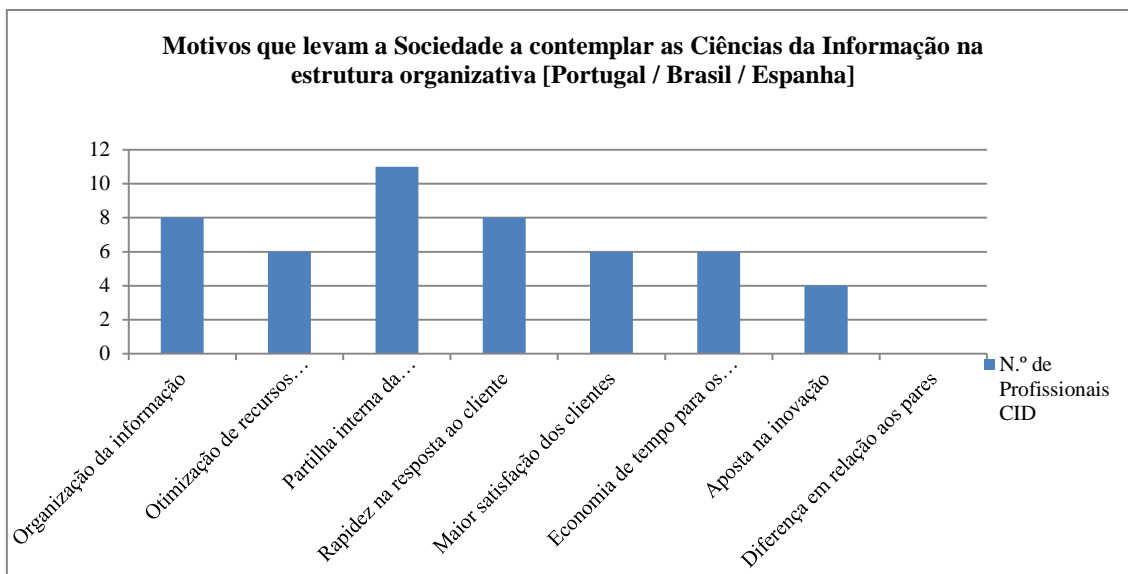


Gráfico 5: motivos que levam a sociedade de advogados a contemplar as CI na estrutura organizativa [Portugal / Brasil / Espanha]

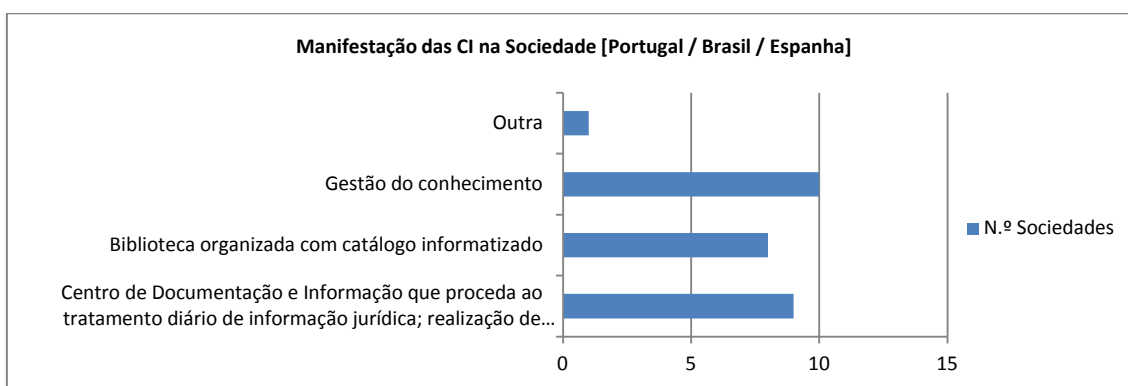


Gráfico 6: manifestação das CI nas sociedades de advogados [Portugal / Brasil / Espanha]

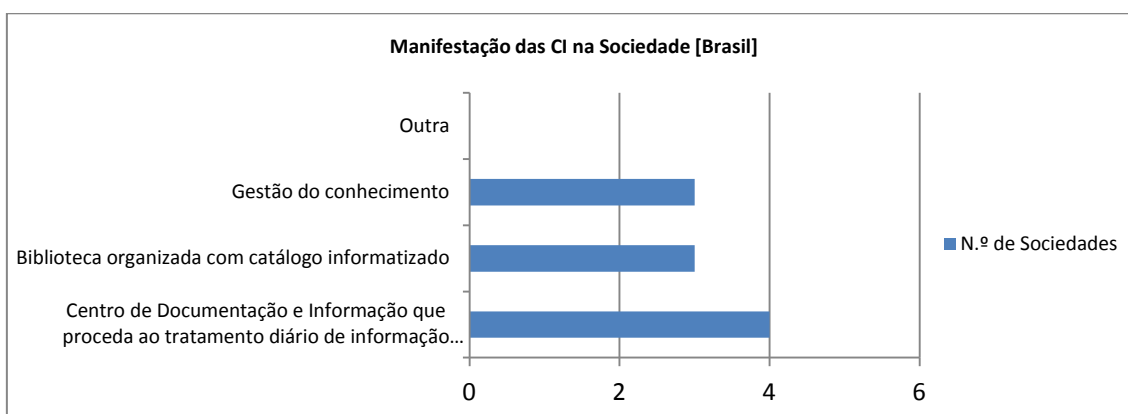


Gráfico 7: manifestação das CI nas sociedades de advogados [Brasil]

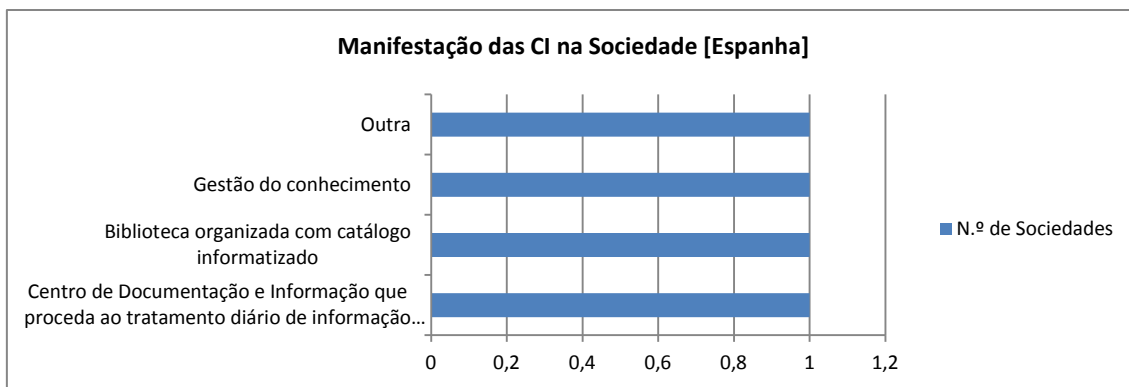


Gráfico 8: manifestação das CI nas sociedades de advogados [Espanha]

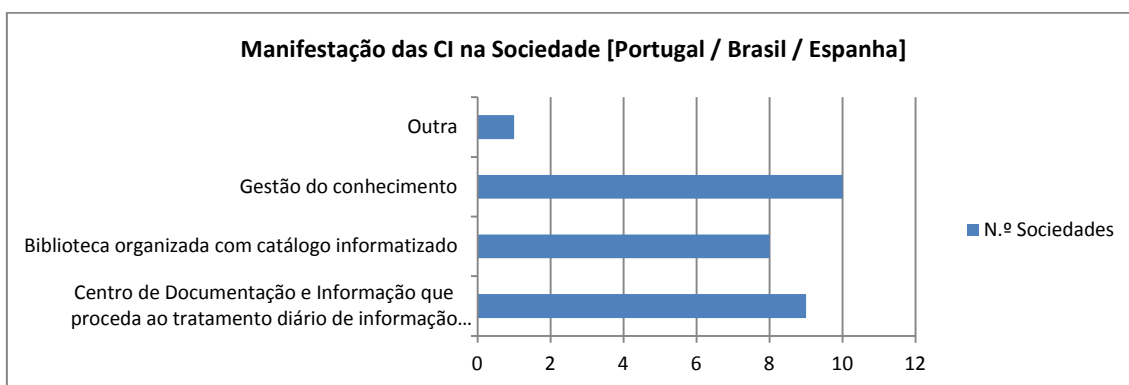


Gráfico 9: manifestação das CI nas sociedades de advogados [Portugal/Brasil/Espanha]

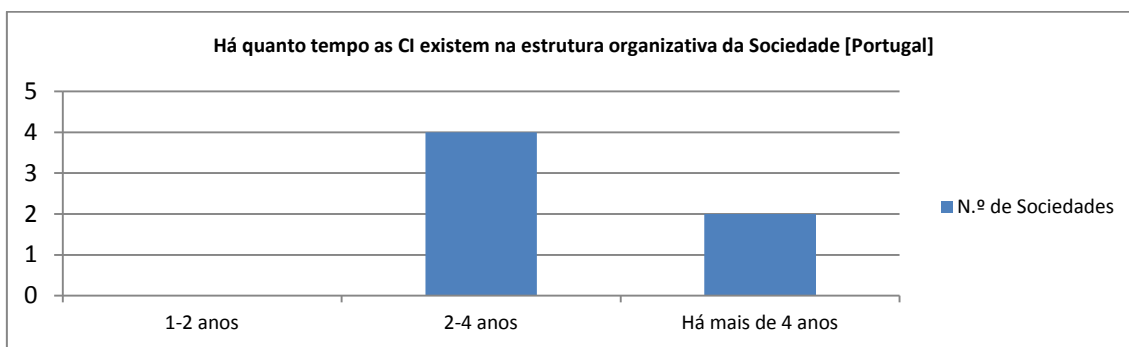


Gráfico 10: há quanto tempo as CI existem na estrutura organizativa da sociedade de advogados [Portugal]

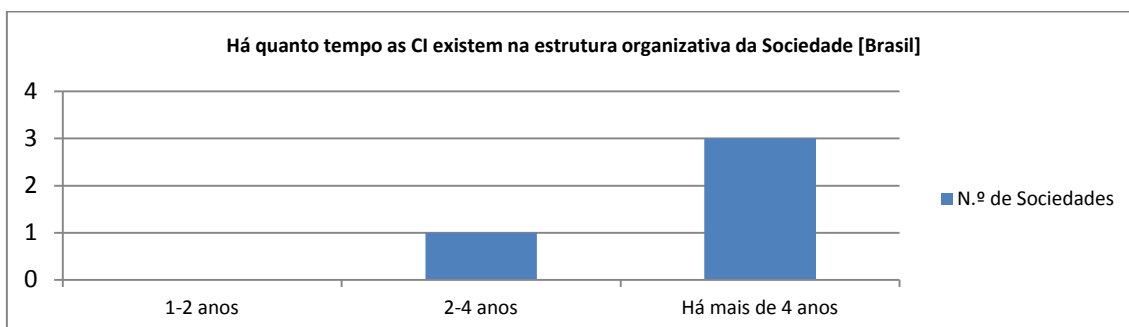


Gráfico 11: há quanto tempo as CI existem na estrutura organizativa das sociedades de advogados [Brasil]

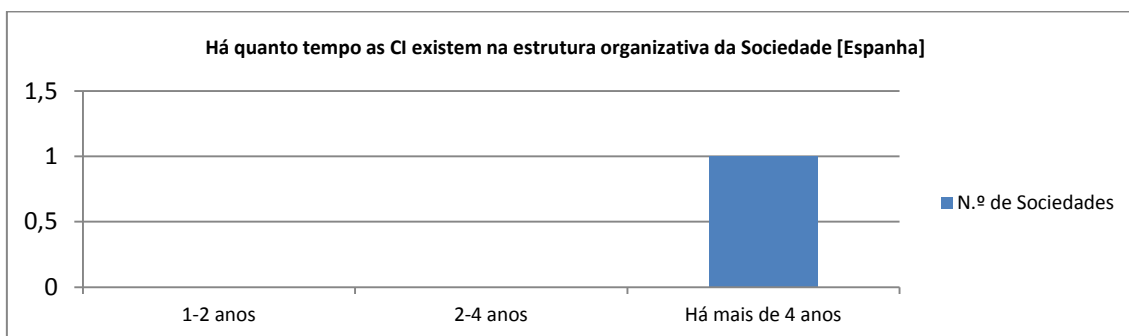


Gráfico 12: há quanto tempo as CI existem na estrutura organizativa da sociedade de advogados [Espanha]

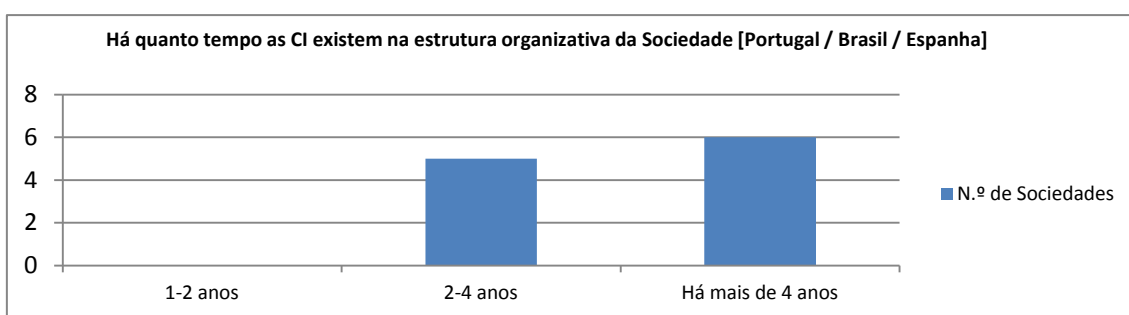


Gráfico 13: há quanto tempo as CI existem nas estruturas organizativas das sociedades de advogados [Portugal / Brasil / Espanha]

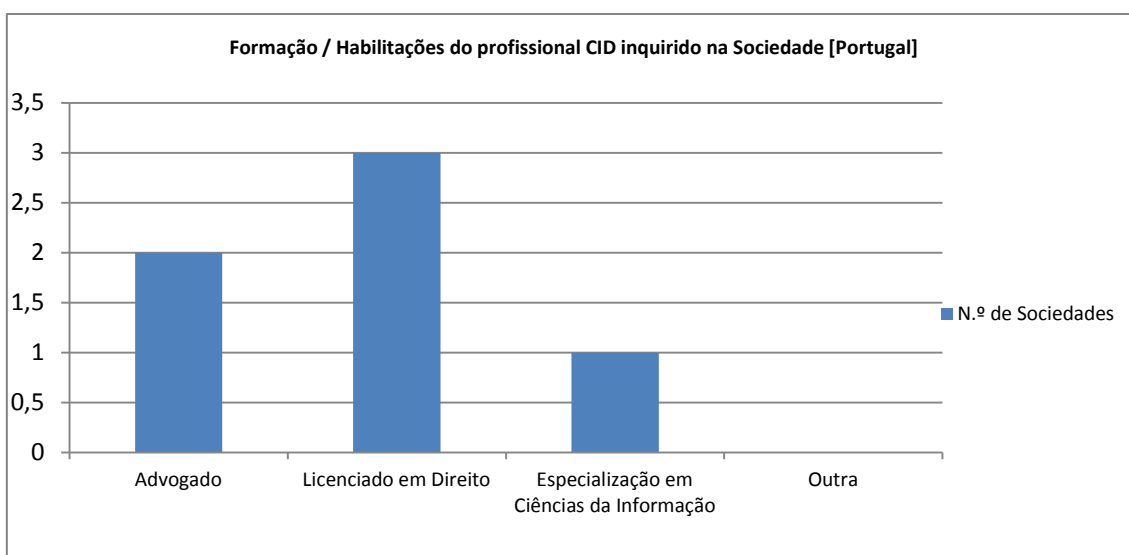


Gráfico 14: Formação/Habilitações dos profissionais CID inquiridos nas sociedades de advogados [Portugal]

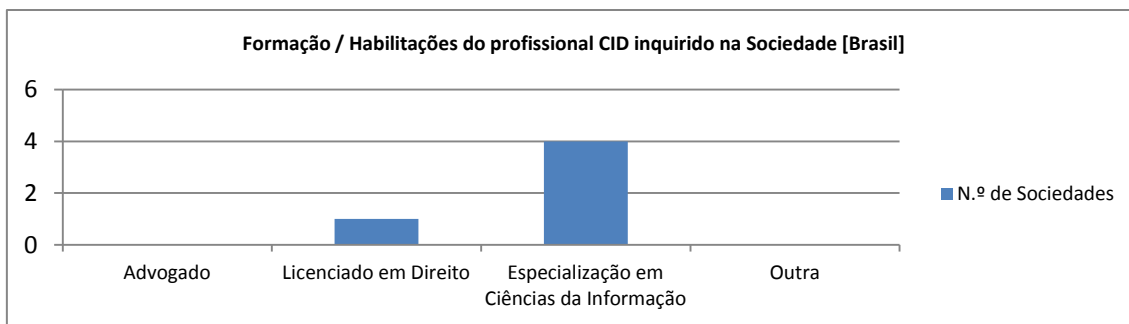


Gráfico 15: Formação/Habilitações dos profissionais CID inquiridos nas sociedades de advogados [Brasil]

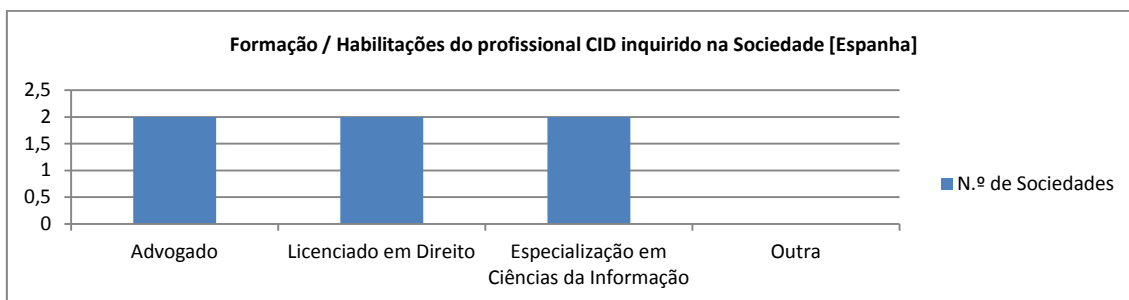


Gráfico 16: Formação/Habilitações dos profissionais CID inquiridos na sociedade de advogado [Espanha]

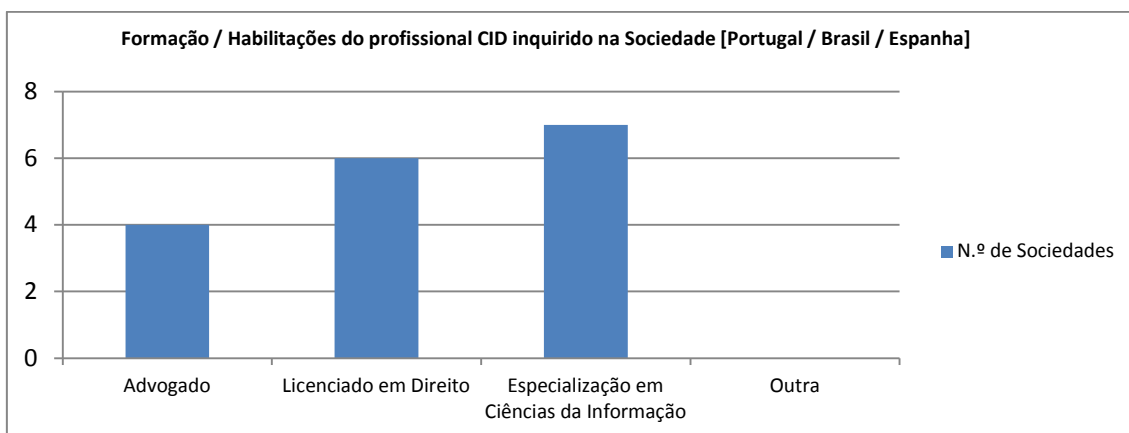


Gráfico 17: Formação/Habilitações dos profissionais CID inquiridos nas sociedades de advogados [Portugal / Brasil / Espanha]

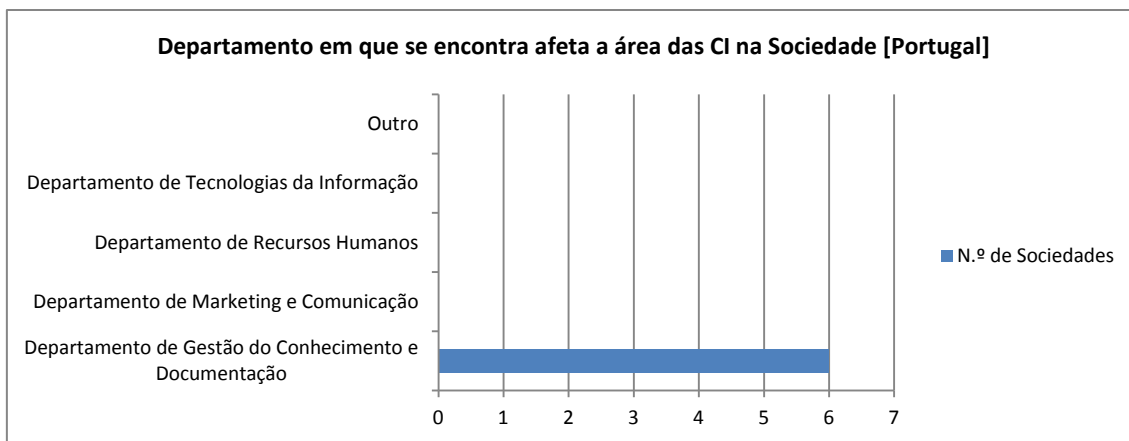


Gráfico 18: departamento em que se encontra afeta a área das CI nas sociedades de advogados [Portugal]

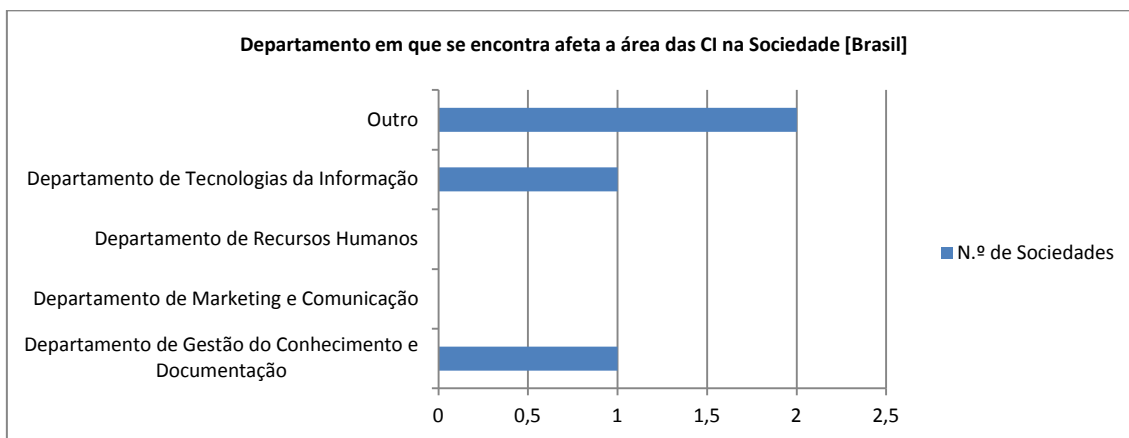


Gráfico 19: departamento em que se encontra afeta a área das CI nas sociedades de advogados [Brasil]

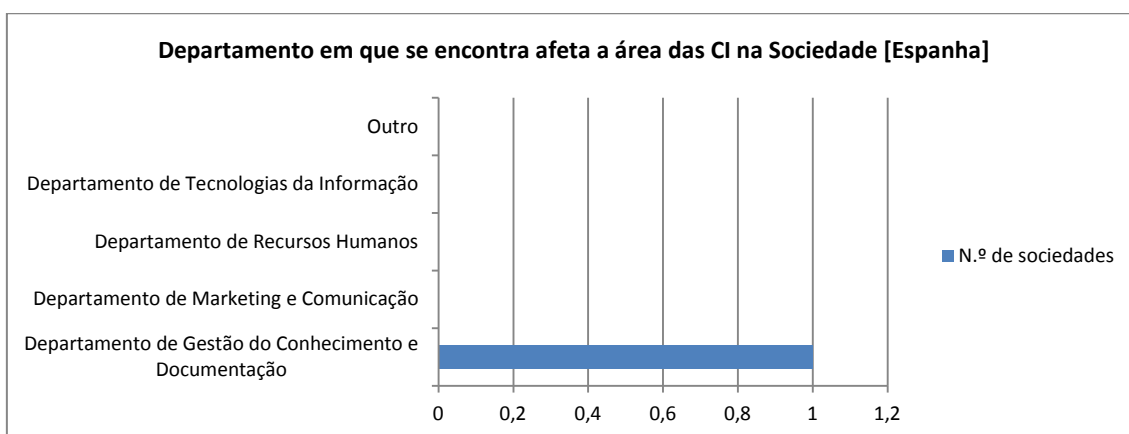


Gráfico 20: departamento em que se encontra afeta a área das CI na sociedade de advogados [Espanha]

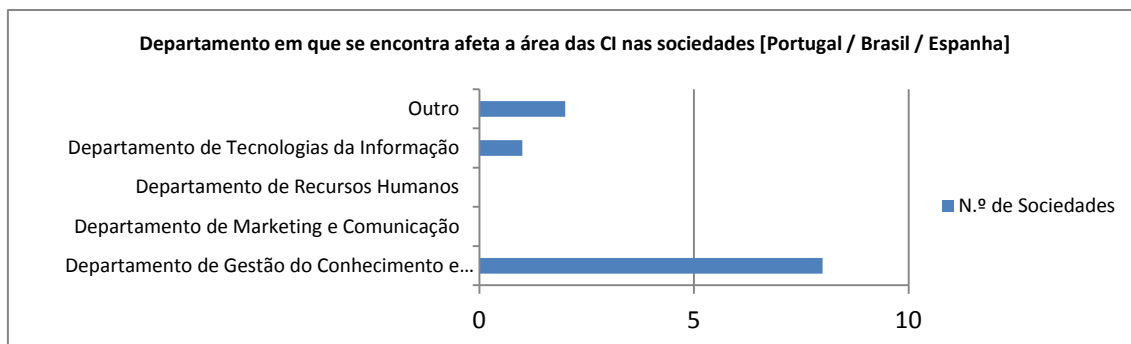


Gráfico 21: departamento em que se encontra afeta a área das CI na sociedade de advogados [Portugal / Brasil /Espanha]

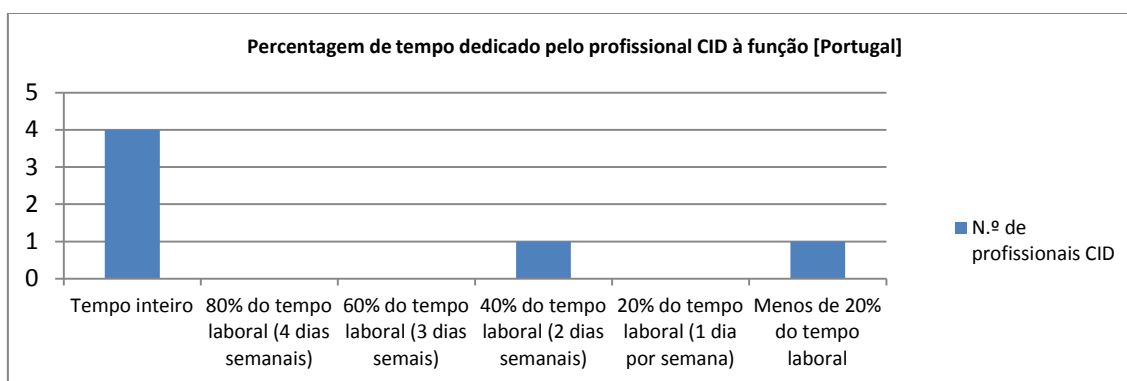


Gráfico 22: percentagem de tempo dedicado pelo profissional CID à função [Portugal]

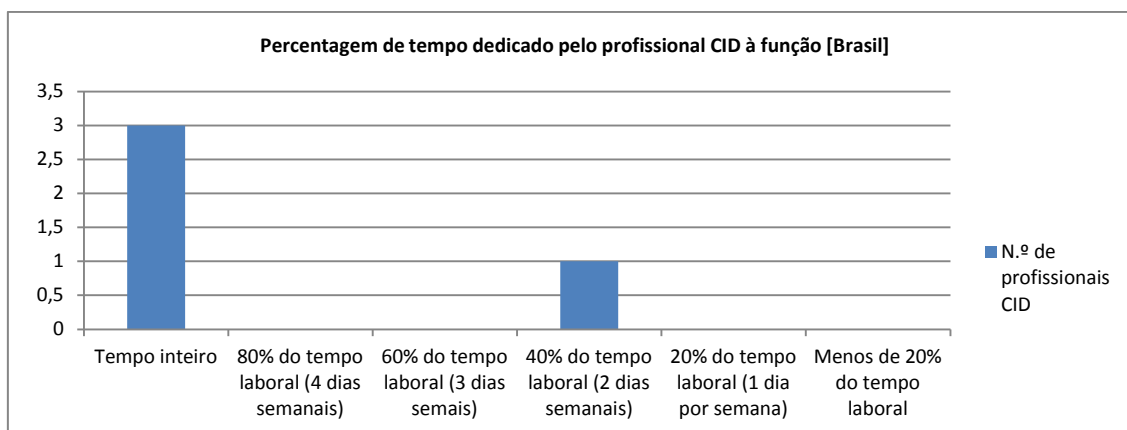


Gráfico 23: percentagem de tempo dedicado pelo profissional CID à função [Brasil]

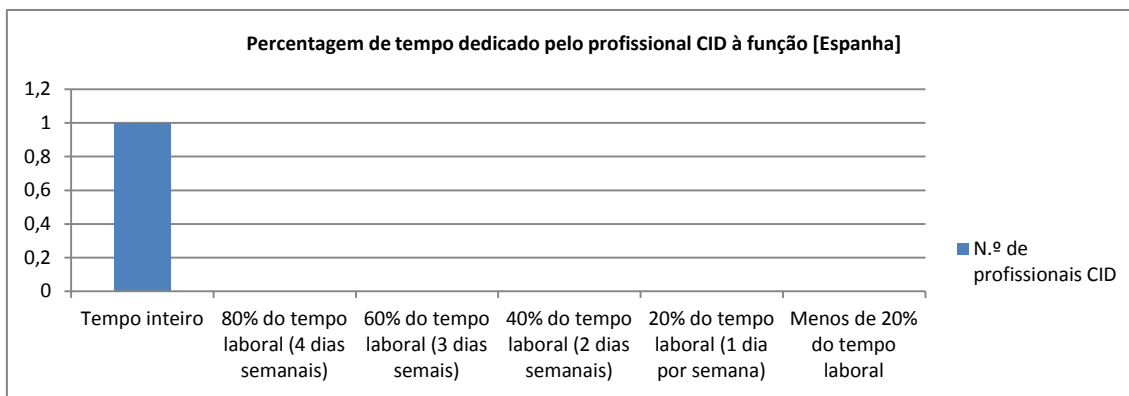


Gráfico 24: percentagem de tempo dedicado pelo profissional CID à função [Espanha]

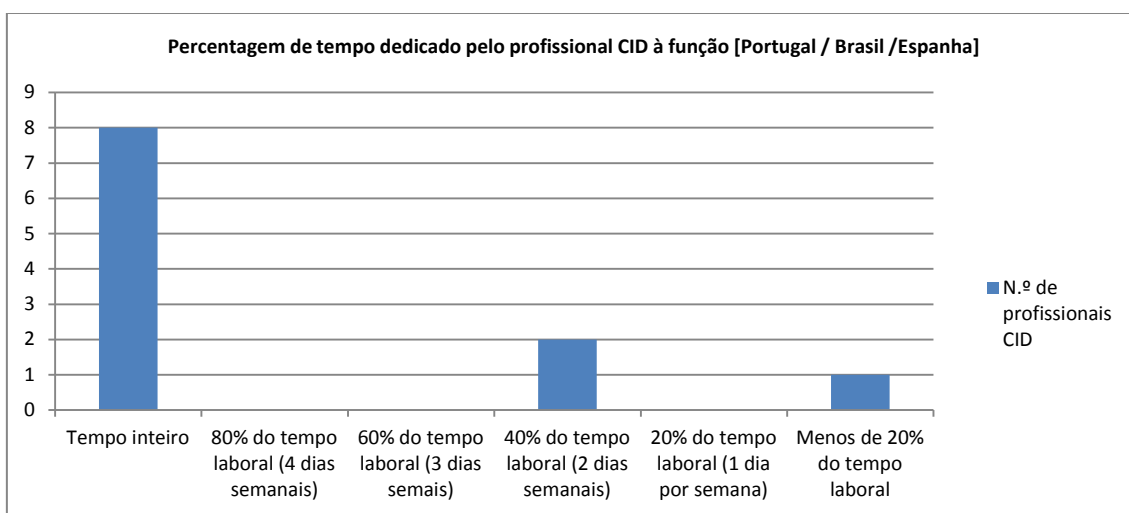


Gráfico 25: percentagem de tempo dedicado pelo profissional CID à função [Portugal / Brasil /Espanha]

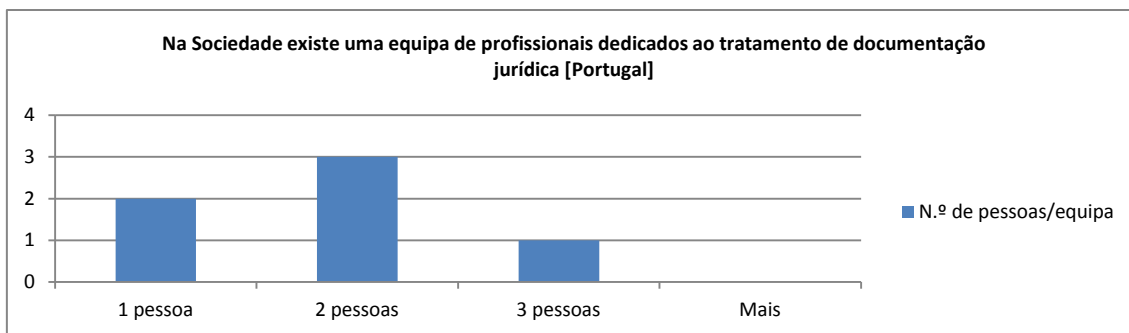


Gráfico 26: na sociedade existe uma equipa de profissionais dedicados ao tratamento de documentação jurídica [Portugal]



Gráfico 27: na sociedade existe uma equipa de profissionais dedicados ao tratamento de documentação jurídica [Brasil]

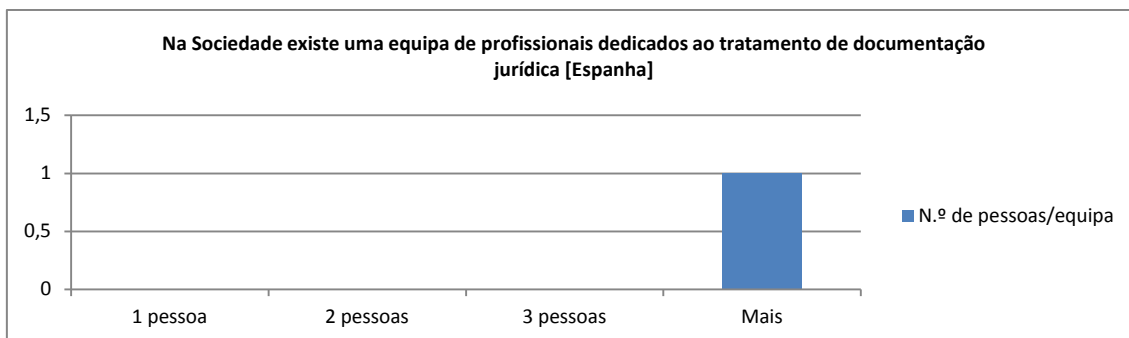


Gráfico 28: na sociedade existe uma equipa de profissionais dedicados ao tratamento de documentação jurídica [Espanha]

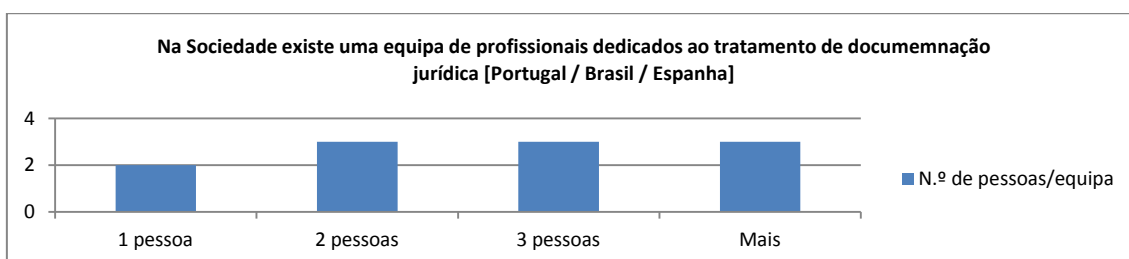


Gráfico 29: na sociedade existe uma equipa de profissionais dedicados ao tratamento de documentação jurídica [Portugal / Brasil / Espanha]

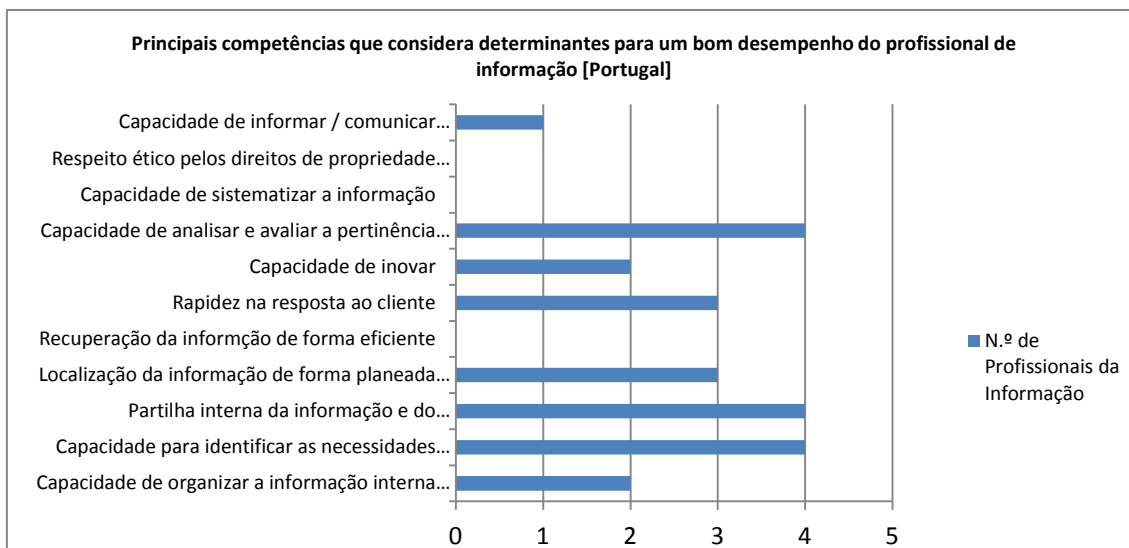


Gráfico 30: Principais competências que considera determinantes para um bom desempenho do profissional de informação [Portugal]



Gráfico 31: Principais competências que considera determinantes para um bom desempenho do profissional de informação [Brasil]

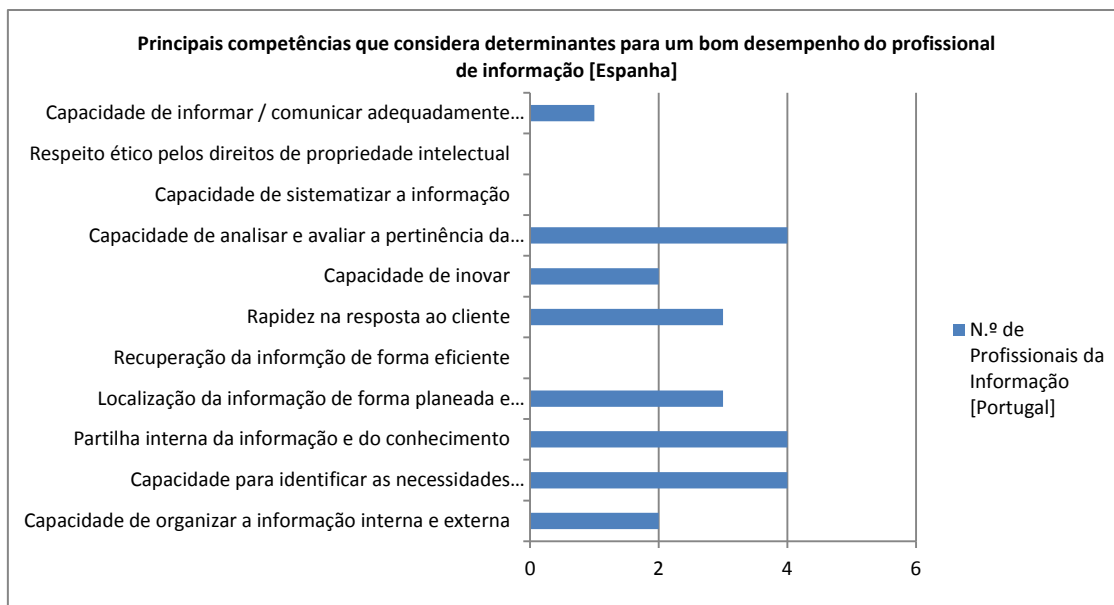


Gráfico 32: Principais competências que considera determinantes para um bom desempenho do profissional de informação [Espanha]

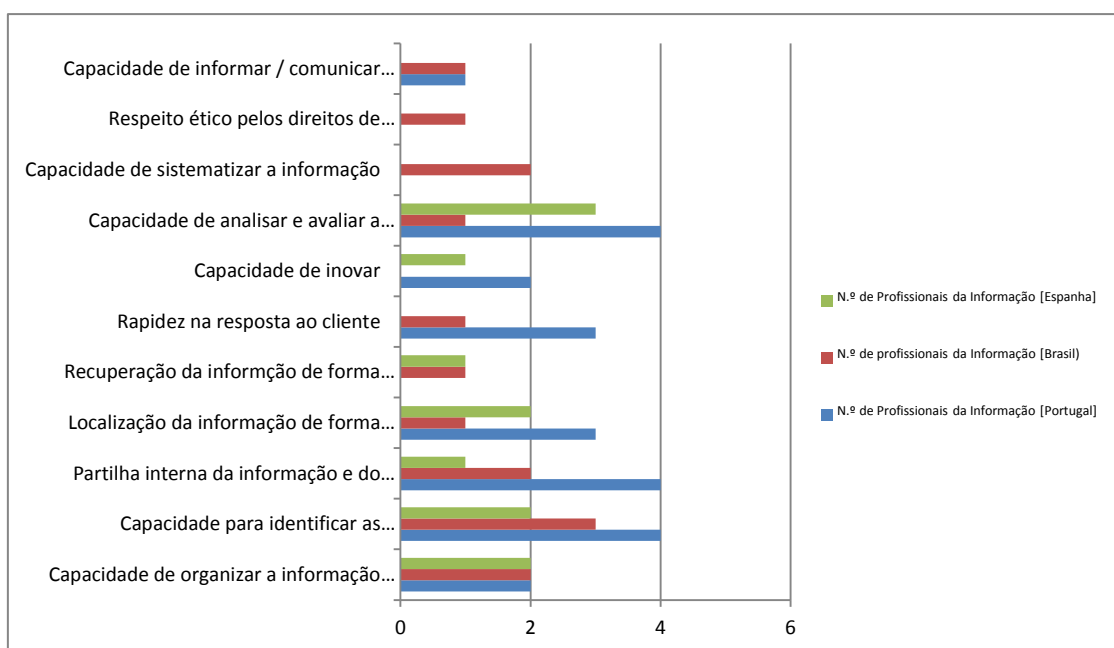


Gráfico 33: Principais competências que considera determinantes para um bom desempenho do profissional de informação [Portugal / Brasil / Espanha]

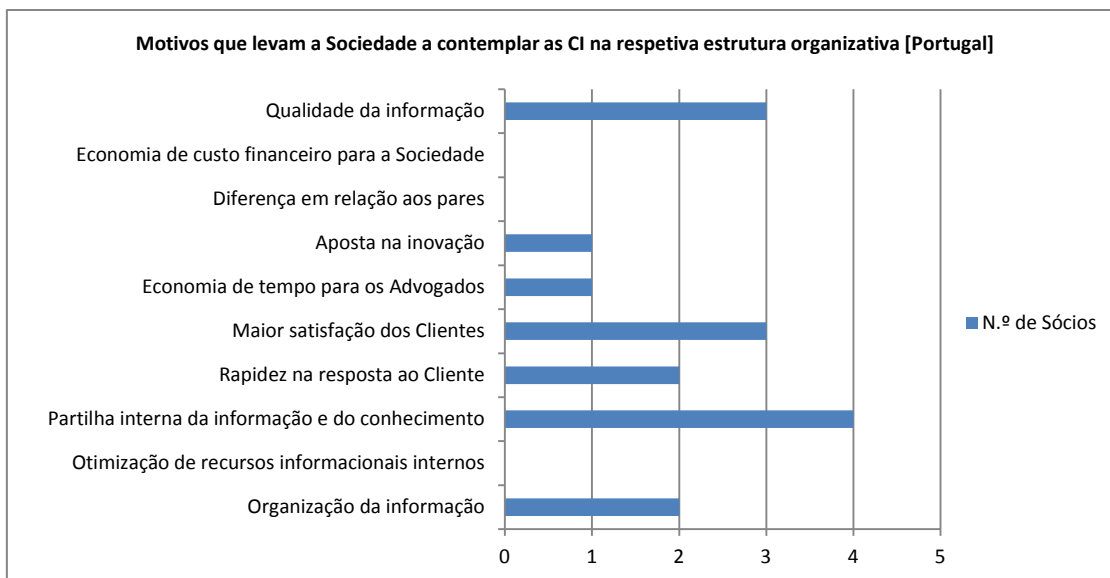


Gráfico 34: Motivos que levam a sociedade a contemplar as CI na respetiva estrutura organizativa [Portugal]

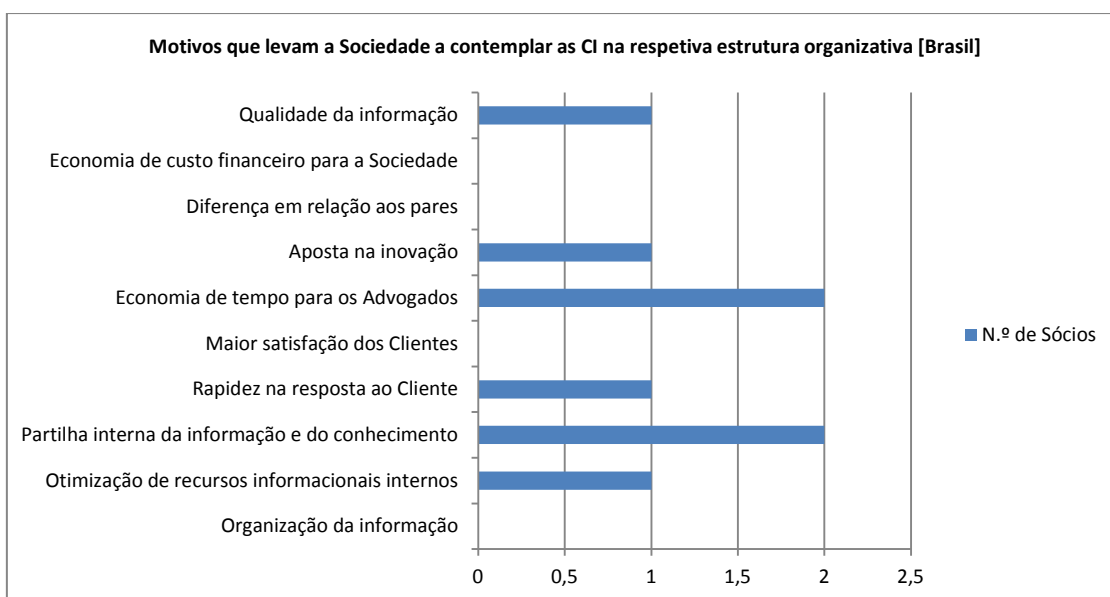


Gráfico 35: Motivos que levam a sociedade a contemplar as CI na respetiva estrutura organizativa [Brasil]

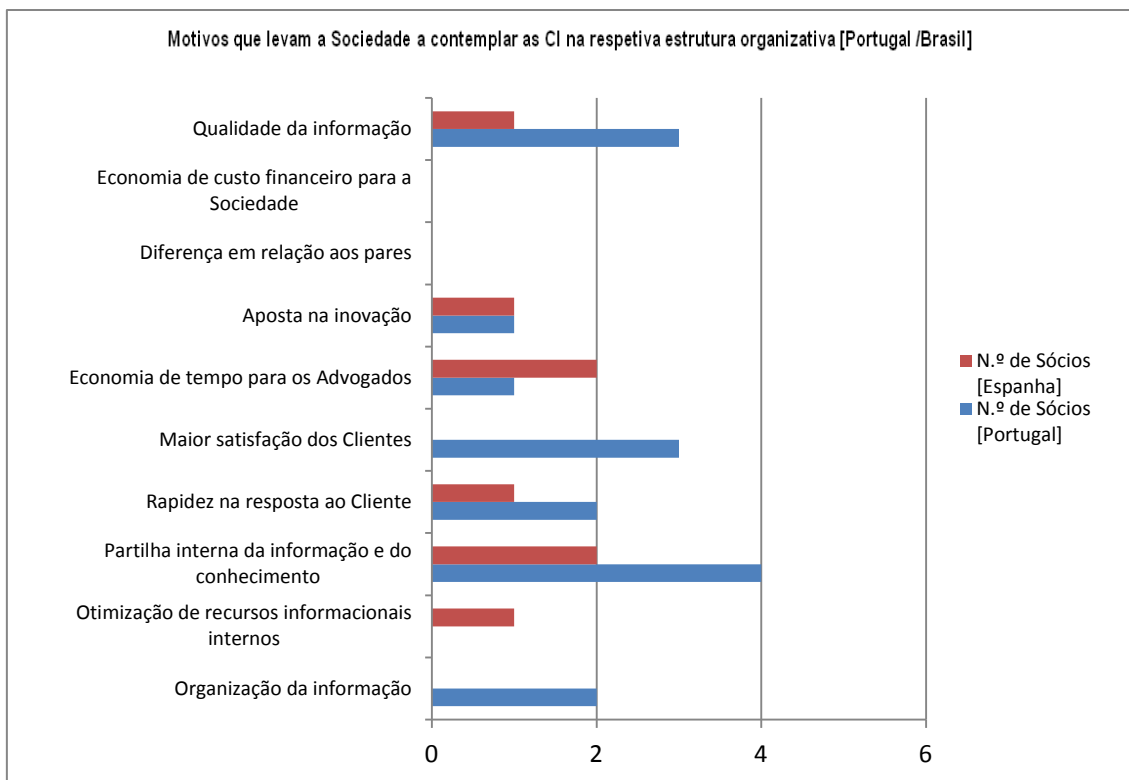


Gráfico 36: Motivos que levam a sociedade a contemplar as CI na respetiva estrutura organizativa [Portugal /Brasil]

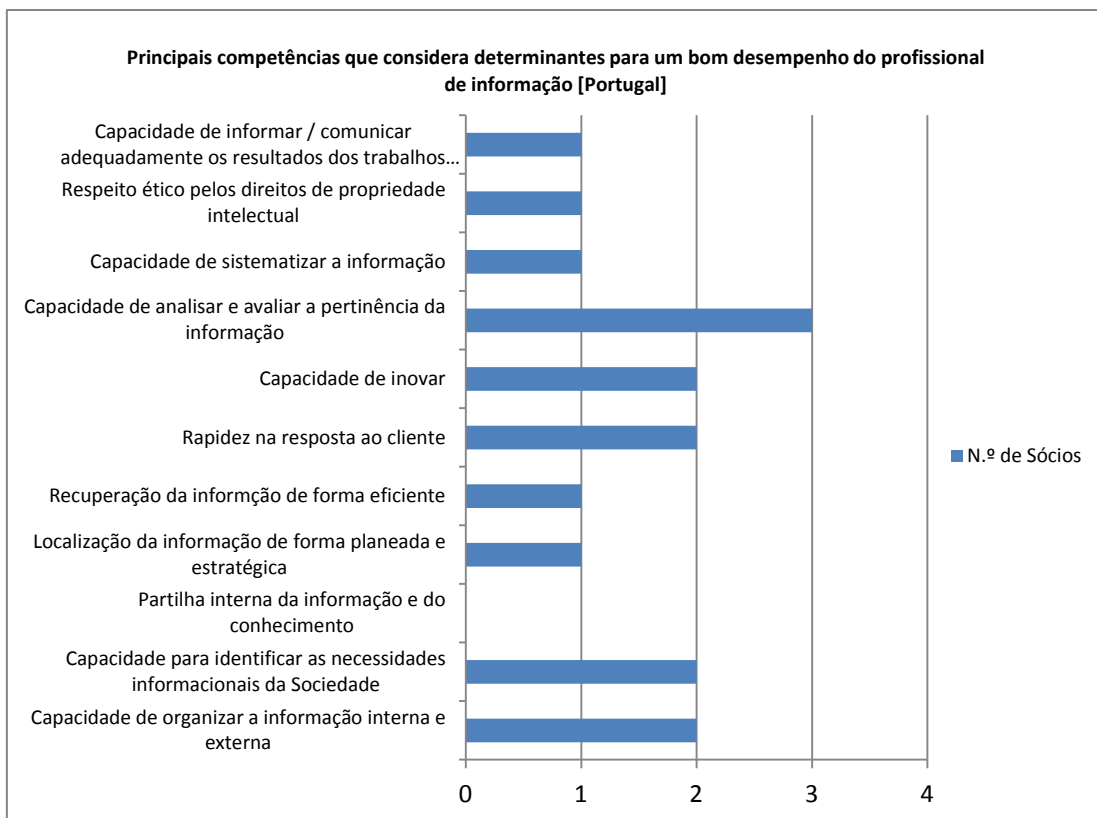


Gráfico 37: Principais competências que considera determinantes para um bom desempenho do profissional de informação [Portugal]

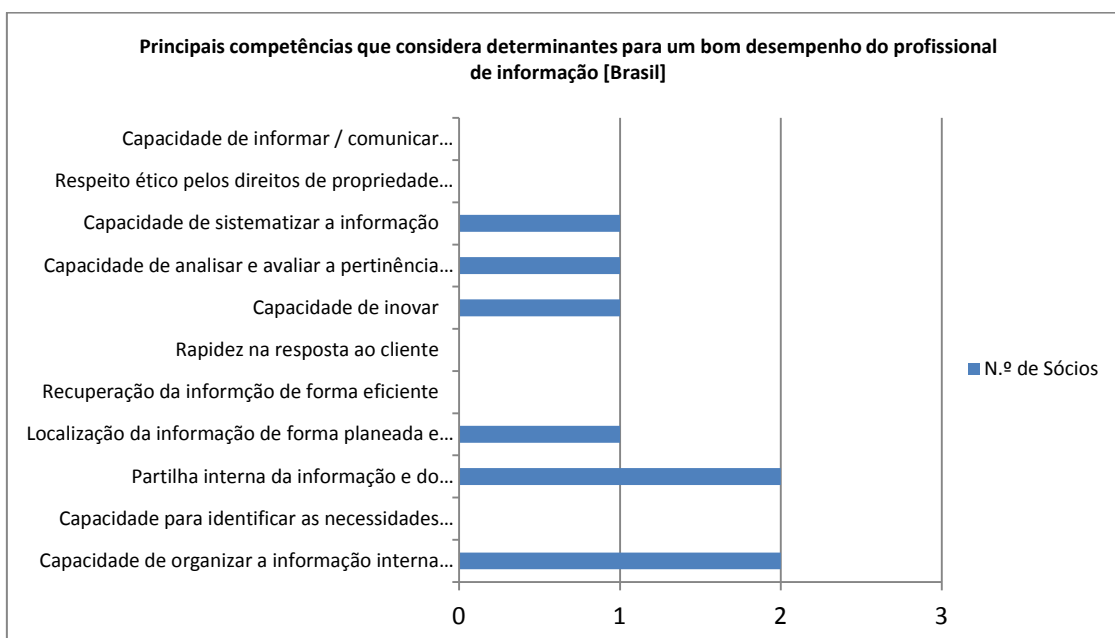


Gráfico 38: Principais competências que considera determinantes para um bom desempenho do profissional de informação [Brasil]

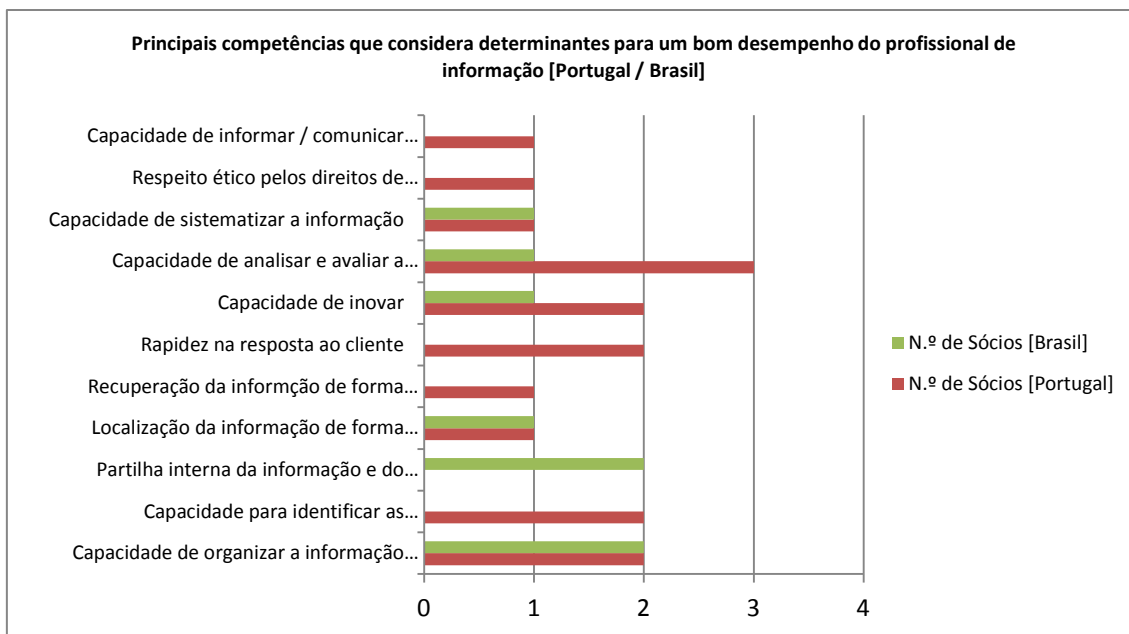


Gráfico 39: Principais competências que considera determinantes para um bom desempenho do profissional de informação [Portugal / Brasil]

TABELAS

Anexo II

| N.º de inquéritos recolhidos | Portugal | Espanha | Brasil | Total | |
|-------------------------------------|-----------------|----------------|---------------|--------------|--|
| | | | | | |
| Profissional CID | 6 | 3 | 4 | 13 | |
| | | | | | |
| sócios | 4 | 0 | 2 | 6 | |
| TOTAL | | | | 19 | |

Tabela 1: n.º de inquéritos recolhidos junto de profissionais CID e sócios de sociedades de advogados em Portugal, Espanha e Brasil

| |
|---|
| Capacidade de organizar a informação interna e externa |
| • Capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade |
| • Partilha interna da informação e do conhecimento |
| Localização da informação de forma planeada e estratégica |
| Recuperação da informação de forma eficiente |
| Rapidez na resposta ao cliente |
| Capacidade de inovar |
| • Capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação |
| Capacidade de sistematizar a informação |
| Respeito ético pelos direitos de propriedade intelectual |
| Capacidade de informar/comunicar adequadamente os resultados dos trabalhos realizados |

Tabela 2: principais competências para o bom desempenho do profissional CID [Portugal / profissionais CID]

| |
|---|
| Capacidade de organizar a informação interna e externa |
| Capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade |
| Partilha interna da informação e do conhecimento |
| Localização da informação de forma planeada e estratégica |
| Recuperação da informação de forma eficiente |
| Rapidez na resposta ao cliente |
| Capacidade de inovar |
| • Capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação |
| Capacidade de sistematizar a informação |
| Respeito ético pelos direitos de propriedade intelectual |
| Capacidade de informar/comunicar adequadamente os resultados dos trabalhos realizados |

Tabela 3: principais competências para o bom desempenho do profissional CID [Portugal / sócios]

| |
|---|
| Capacidade de organizar a informação interna e externa |
| • Capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade |
| Partilha interna da informação e do conhecimento |
| Localização da informação de forma planeada e estratégica |
| Recuperação da informação de forma eficiente |
| Rapidez na resposta ao cliente |
| Capacidade de inovar |
| Capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação |
| Capacidade de sistematizar a informação |
| Respeito ético pelos direitos de propriedade intelectual |
| Capacidade de informar/comunicar adequadamente os resultados dos trabalhos realizados |

Tabela 4: principais competências para o bom desempenho do profissional CID [Brasil / profissionais CID]

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Capacidade de organizar a informação interna e externa |
| Capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade |
| <ul style="list-style-type: none"> Partilha interna da informação e do conhecimento |
| Localização da informação de forma planeada e estratégica |
| Recuperação da informação de forma eficiente |
| Rapidez na resposta ao cliente |
| Capacidade de inovar |
| Capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação |
| Capacidade de sistematizar a informação |
| Respeito ético pelos direitos de propriedade intelectual |
| Capacidade de informar/comunicar adequadamente os resultados dos trabalhos realizados |

Tabela 5: principais competências para o bom desempenho do profissional CID [Brasil/ sócios]

| |
|--|
| Capacidade de organizar a informação interna e externa |
| <ul style="list-style-type: none"> Capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade |
| <ul style="list-style-type: none"> Partilha interna da informação e do conhecimento |
| Localização da informação de forma planeada e estratégica |
| Recuperação da informação de forma eficiente |
| Rapidez na resposta ao cliente |
| Capacidade de inovar |
| <ul style="list-style-type: none"> Capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação |
| Capacidade de sistematizar a informação |
| Respeito ético pelos direitos de propriedade intelectual |
| Capacidade de informar/comunicar adequadamente os resultados dos trabalhos realizados |

Tabela 6: principais competências para o bom desempenho do profissional CID [Espanha/ profissionais CID]

QUESTIONÁRIO DIRIGIDO A SÓCIOS

Anexo III

O presente questionário dirige-se a sócios de sociedades de advogados que contemplam profissionais de Ciências da Informação na estrutura organizativa e enquadra-se no âmbito do trabalho de preparação para a realização da tese de Mestrado em Ciências da Informação e da Documentação ministrado pela Universidade Nova de Lisboa-Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, intitulado “Satisfação, qualidade e impacto do trabalho do profissional CID – estudo em organizações jurídicas”. No referido trabalho académico, pretende-se analisar o perfil do Profissional da Informação, refletindo-se sobre a identidade profissional, competências e visibilidade social da profissão, atendendo a questões diretamente relacionadas com a gestão da qualidade dos serviços informativos e com o impacto do desempenho da profissão em organizações jurídicas.

O questionário é absolutamente confidencial sendo as respostas da maior importância para realização do estudo referido.

Questionário

I - Dados da sociedade de advogados

Nome da sociedade:

II – Ciências da Informação e a sociedade

a) Na sociedade existe um Sócio responsável pela área de Ciências da Informação?

☐ Sim

☐ Não

b) Em caso afirmativo, existe rotatividade do Sócio responsável por esta área?

☐ Sim

☐ Não

c) Em relação à pergunta anterior, se sim qual a periodicidade da rotatividade?

☐ Anual

☐ Bianual

☐ Outra. Qual?

d) Indique até quatro motivos que levam a sociedade a contemplar as Ciências da Informação na estrutura organizativa?

- ☐ Organização da informação
- ☐ Otimização de recursos informacionais internos
- ☐ Partilha interna da informação e do conhecimento
- ☐ Rapidez na resposta ao cliente
- ☐ Maior satisfação dos clientes
- ☐ Economia de tempo para os advogados
- ☐ Aposta na inovação
- ☐ Diferença em relação aos pares
- ☐ Economia de custo financeiro para a sociedade
- ☐ Qualidade da informação

III – Ciências da Informação e a satisfação, impacto e qualidade

a) Considera que a existência de uma área de Ciências da Informação na sociedade melhora a qualidade de desempenho dos elementos da organização?

- ☐ Sim
- ☐ Não

b) Em relação à pergunta anterior, se sim em que medida?

c) Considera que a existência de uma área de Ciências da Informação na sociedade melhora a satisfação dos clientes internos e externos da organização?

- ☐ Sim
- ☐ Não

d) Em relação à pergunta anterior, se sim em que medida?

e) Quais as quatro principais competências que considera determinantes para um bom desempenho do Profissional de Informação?

- ☐ Capacidade de organizar a informação interna e externa
- ☐ Capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade
- ☐ Partilha interna da informação e do conhecimento
- ☐ Rapidez na resposta ao cliente
- ☐ Localização da informação de forma planeada e estratégica
- ☐ Recuperação da informação de forma eficiente
- ☐ Capacidade para inovar
- ☐ Capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação
- ☐ Capacidade de sistematizar a informação
- ☐ Respeito ético pelos direitos de propriedade intelectual
- ☐ Capacidade de informar / comunicar adequadamente os resultados dos trabalhos realizados

Muito obrigada pela colaboração.

Cláudia Lopes Gonçalves

cgnmadureira@gmail.com

**QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PROFISSIONAIS DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO
[PORTUGAL]**

Anexo IV

O presente questionário dirige-se a sócios de sociedades de advogados que contemplam profissionais de Ciências da Informação na estrutura organizativa e enquadra-se no âmbito do trabalho de preparação para a realização da tese de Mestrado em Ciências da Informação e da Documentação ministrado pela Universidade Nova de Lisboa-Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, intitulado “Satisfação, qualidade e impacto do trabalho do profissional CID – estudo em organizações jurídicas”. No referido trabalho académico, pretende-se analisar o perfil do Profissional da Informação, refletindo-se sobre a identidade profissional, competências e visibilidade social da profissão, atendendo a questões diretamente relacionadas com a gestão da qualidade dos serviços informativos e com o impacto do desempenho da profissão em organizações jurídicas.

O questionário é absolutamente confidencial sendo as respostas da maior importância para realização do estudo referido.

Questionário

I - Dados da sociedade de advogados

Nome da sociedade:

II – Ciências da Informação e a sociedade

e) Na sociedade existe um Sócio responsável pela área de Ciências da Informação?

☐ Sim

☐ Não

f) Em caso afirmativo, existe rotatividade do Sócio responsável por esta área?

☐ Sim

☐ Não

g) Em relação à pergunta anterior, se sim qual a periodicidade da rotatividade?

☐ Anual

☐ Bianual

☐ Outra. Qual?

h) Indique até quatro motivos que levam a sociedade a contemplar as Ciências da Informação na estrutura organizativa?

- ☐ Organização da informação
- ☐ Otimização de recursos informacionais internos
- ☐ Partilha interna da informação e do conhecimento
- ☐ Rapidez na resposta ao cliente
- ☐ Maior satisfação dos clientes
- ☐ Economia de tempo para os advogados
- ☐ Aposta na inovação
- ☐ Diferença em relação aos pares
- ☐ Economia de custo financeiro para a sociedade
- ☐ Qualidade da informação

III – Ciências da Informação e a satisfação, impacto e qualidade

f) Considera que a existência de uma área de Ciências da Informação na sociedade melhora a qualidade de desempenho dos elementos da organização?

- ☐ Sim
- ☐ Não

g) Em relação à pergunta anterior, se sim em que medida?

h) Considera que a existência de uma área de Ciências da Informação na sociedade melhora a satisfação dos clientes internos e externos da organização?

- ☐ Sim
- ☐ Não

i) Em relação à pergunta anterior, se sim em que medida?

j) Quais as quatro principais competências que considera determinantes para um bom desempenho do Profissional de Informação?

- ☐ Capacidade de organizar a informação interna e externa
- ☐ Capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade
- ☐ Partilha interna da informação e do conhecimento
- ☐ Rapidez na resposta ao cliente
- ☐ Localização da informação de forma planeada e estratégica
- ☐ Recuperação da informação de forma eficiente
- ☐ Capacidade para inovar
- ☐ Capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação
- ☐ Capacidade de sistematizar a informação
- ☐ Respeito ético pelos direitos de propriedade intelectual
- ☐ Capacidade de informar / comunicar adequadamente os resultados dos trabalhos realizados

Muito obrigada pela colaboração.

Cláudia Lopes Gonçalves

cgnmadureira@gmail.com

QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PROFISSIONAIS DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO
[BRASIL]
Anexo V

O presente questionário dirige-se aos profissionais de Ciências da Informação de sociedades de advogados e enquadra-se no âmbito do trabalho de preparação para a realização da tese de Mestrado em Ciências da Informação e da Documentação ministrado pela Universidade Nova de Lisboa-Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, intitulado “Satisfação, qualidade e impacto do trabalho do profissional CID – estudo em organizações jurídicas”. No referido trabalho académico, pretende-se analisar o perfil do Profissional da Informação, refletindo-se sobre a identidade profissional, competências e visibilidade social da profissão, atendendo a questões diretamente relacionadas com a gestão da qualidade dos serviços informativos e com o impacto do desempenho da profissão em organizações jurídicas.

O questionário é absolutamente confidencial sendo as respostas da maior importância para realização do estudo referido.

Questionário

I – Dados do inquirido

a) Formação:

b) Designação da função:

II - Dados da sociedade de advogados

a) Nome da sociedade:

b) A sociedade é:

☐ Brasileira sem representação no estrangeiro

☐ Estrangeira com representação no Brasil

☐ Brasileira com representação no estrangeiro

c) N.º de advogados a exercer na sociedade no Brasil

- ☐ 1 – 50
- ☐ 50 – 100
- ☐ 100 – 150
- ☐ Mais de 150

d) N.º de advogados a exercer em toda a sociedade [Brasil e outros Países]

- ☐ 1 – 50
- ☐ 50 – 100
- ☐ 100 – 150
- ☐ Mais de 150
- ☐ Não se aplica (porque a sociedade é brasileira sem representação no estrangeiro)

e) N.º de Colaboradores da sociedade no Brasil

- ☐ 1 – 50
- ☐ 50 – 100
- ☐ 100 – 150
- ☐ Mais de 150

f) N.º de Colaboradores em toda a sociedade [Brasil e outros Países]

- ☐ 1 – 50
- ☐ 50 – 100
- ☐ 100 – 150
- ☐ Mais de 150
- ☐ Não se aplica (porque a sociedade é brasileira sem representação no estrangeiro)

III – Ciências da Informação e a sociedade

a) Indique até quatro motivos que levam a sociedade a contemplar as Ciências da Informação na estrutura organizativa?

- ☐ Organização da informação
- ☐ Otimização de recursos informacionais internos
- ☐ Partilha interna da informação e do conhecimento
- ☐ Rapidez na resposta ao cliente

- ☐ Maior satisfação dos clientes
- ☐ Economia de tempo para os advogados
- ☐ Aposta na inovação
- ☐ Diferença em relação aos pares

b) Na sociedade existe:

- ☐ Centro de Documentação e Informação que proceda ao tratamento diário de informação jurídica; realização de pesquisas legislativas; jurisprudenciais e doutrinais
- ☐ Biblioteca organizada com catálogo informatizado
- ☐ Gestão do Conhecimento
- ☐ Outra. Qual?

c) Em relação à pergunta anterior, se sim há quanto tempo?

- ☐ 1 – 2 anos
- ☐ 2 – 4 anos
- ☐ Há mais de 4 anos. Quando?

d) A sociedade tem um responsável pela área das Ciências da Informação?

- ☐ Sim
- ☐ Não

e) Em relação à pergunta anterior, se sim qual a formação / habilitações?

- ☐ advogado
- ☐ Licenciado em Direito
- ☐ Especialização em Ciências da Informação
- ☐ Outra. Qual?

f) A que departamento da sociedade se encontra afeto o responsável pela área das Ciências da Informação?

- ☐ Departamento de Gestão do Conhecimento e Documentação

- ☐ Departamento de Marketing e Comunicação
- ☐ Departamento de Recursos Humanos
- ☐ Departamento de Tecnologias da Informação
- ☐ Outro. Qual?

g) Em termos percentuais quanto tempo o responsável pela área das Ciências da Informação dedica à função?

- ☐ Tempo inteiro
- ☐ 80% do tempo laboral (4 dias semanais)
- ☐ 60% do tempo laboral (3 dias semanais)
- ☐ 40% do tempo laboral (2 dias semanais)
- ☐ 20% do tempo laboral (1 dias semanais)
- ☐ Menos de 20% do seu tempo laboral

h) Na sociedade existe um grupo de profissionais dedicados ao tratamento de informação e documentação jurídica?

- ☐ Não
- ☐ Sim. Quantas pessoas?

IV - Ciências da Informação e a satisfação, impacto e qualidade

k) Considera que a existência de uma área de Ciências da Informação na sociedade melhora a qualidade de desempenho dos elementos da organização?

- ☐ Sim
- ☐ Não

l) Em relação à pergunta anterior, se sim em que medida?

m) Considera que a existência de uma área de Ciências da Informação na sociedade melhora a satisfação dos clientes internos e externos da organização?

- ☐ Sim

☐ Não

n) Em relação à pergunta anterior, se sim em que medida?

o) Quais as quatro principais competências que considera determinantes para um bom desempenho do Profissional de Informação?

- ☐ Capacidade de organizar a informação interna e externa
- ☐ Capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade
- ☐ Partilha interna da informação e do conhecimento
- ☐ Rapidez na resposta ao cliente
- ☐ Localização da informação de forma planeada e estratégica
- ☐ Recuperação da informação de forma eficiente
- ☐ Capacidade para inovar
- ☐ Capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação
- ☐ Capacidade de sistematizar a informação
- ☐ Respeito ético pelos direitos de propriedade intelectual
- ☐ Capacidade de informar / comunicar adequadamente os resultados dos trabalhos realizados

Muito obrigada pela colaboração.

Cláudia Lopes Gonçalves

cgnmadureira@gmail.com

**QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PROFISSIONAIS DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO
[ESPANHA]**

Anexo VI

O presente questionário dirige-se aos profissionais de Ciências da Informação de sociedades de advogados e enquadra-se no âmbito do trabalho de preparação para a realização da tese de Mestrado em Ciências da Informação e da Documentação ministrado pela Universidade Nova de Lisboa-Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, intitulado "Satisfação, qualidade e impacto do trabalho do profissional CID – estudo em organizações jurídicas". No referido trabalho académico, pretende-se analisar o perfil do Profissional da Informação, refletindo-se sobre a identidade profissional, competências e visibilidade social da profissão, atendendo a questões diretamente relacionadas com a gestão da qualidade dos serviços informativos e com o impacto do desempenho da profissão em organizações jurídicas.

O questionário é absolutamente confidencial sendo as respostas da maior importância para realização do estudo referido.

Questionário

I – Dados do inquirido

c) Formação:

d) Designação da função:

II - Dados da sociedade de advogados

g) Nome da sociedade:

h) A sociedade é:

☐ Espanhola sem representação no estrangeiro

☐ Estrangeira com representação em Portugal

☐ Espanhola com representação no estrangeiro

i) N.º de advogados a exercer na sociedade em Espanha

☐ 1 – 50

☐ 50 – 100

☐ 100 – 150

☐ Mais de 150

j) N.º de advogados a exercer em toda a sociedade [Espanha e outros Países]

☐ 1 – 50

☐ 50 – 100

☐ 100 – 150

☐ Mais de 150

☐ Não se aplica (porque se trata de uma sociedade exclusivamente espanhola)

k) N.º de Colaboradores da sociedade em Espanha

☐ 1 – 50

☐ 50 – 100

☐ 100 – 150

☐ Mais de 150

l) N.º de Colaboradores em toda a sociedade [Espanha e outros Países]

☐ 1 – 50

☐ 50 – 100

☐ 100 – 150

☐ Mais de 150

☐ Não se aplica (porque se trata de uma sociedade exclusivamente espanhola)

III – Ciências da Informação e a sociedade

i) Indique até quatro motivos que levam a sociedade a contemplar as Ciências da Informação na estrutura organizativa?

☐ Organização da informação

☐ Otimização de recursos informacionais internos

☐ Partilha interna da informação e do conhecimento

☐ Rapidez na resposta ao cliente

☐ Maior satisfação dos clientes

☐ Economia de tempo para os advogados

- ☐ Aposta na inovação
- ☐ Diferença em relação aos pares

j) Na sociedade existe:

- ☐ Centro de Documentação e Informação que proceda ao tratamento diário de informação jurídica; realização de pesquisas legislativas; jurisprudenciais e doutrinais
- ☐ Biblioteca organizada com catálogo informatizado
- ☐ Gestão do Conhecimento
- ☐ Outra. Qual?

k) Em relação à pergunta anterior, se sim há quanto tempo?

- ☐ 1 – 2 anos
- ☐ 2 – 4 anos
- ☐ Há mais de 4 anos. Quando?

l) A sociedade tem um responsável pela área das Ciências da Informação?

- ☐ Sim
- ☐ Não

m) Em relação à pergunta anterior, se sim qual a formação / habilitações?

- ☐ advogado
- ☐ Licenciado em Direito
- ☐ Especialização em Ciências da Informação
- ☐ Outra. Qual?

n) A que departamento da sociedade se encontra afeto o responsável pela área das Ciências da Informação?

- ☐ Departamento de Gestão do Conhecimento e Documentação
- ☐ Departamento de Marketing e Comunicação
- ☐ Departamento de Recursos Humanos

- ☐ Departamento de Tecnologias da Informação
- ☐ Outro. Qual?

o) Em termos percentuais quanto tempo o responsável pela área das Ciências da Informação dedica à função?

- ☐ Tempo inteiro
- ☐ 80% do tempo laboral (4 dias semanais)
- ☐ 60% do tempo laboral (3 dias semanais)
- ☐ 40% do tempo laboral (2 dias semanais)
- ☐ 20% do tempo laboral (1 dias semanais)
- ☐ Menos de 20% do seu tempo laboral

p) Na sociedade existe um grupo de profissionais dedicados ao tratamento de informação e documentação jurídica?

- ☐ Não
- ☐ Sim. Quantas pessoas?

IV - Ciências da Informação e a satisfação, impacto e qualidade

p) Considera que a existência de uma área de Ciências da Informação na sociedade melhora a qualidade de desempenho dos elementos da organização?

- ☐ Sim
- ☐ Não

q) Em relação à pergunta anterior, se sim em que medida?

r) Considera que a existência de uma área de Ciências da Informação na sociedade melhora a satisfação dos clientes internos e externos da organização?

- ☐ Sim
- ☐ Não

s) Em relação à pergunta anterior, se sim em que medida?

t) Quais as quatro principais competências que considera determinantes para um bom desempenho do Profissional de Informação?

- ☐ Capacidade de organizar a informação interna e externa
- ☐ Capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade
- ☐ Partilha interna da informação e do conhecimento
- ☐ Rapidez na resposta ao cliente
- ☐ Localização da informação de forma planeada e estratégica
- ☐ Recuperação da informação de forma eficiente
- ☐ Capacidade para inovar
- ☐ Capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação
- ☐ Capacidade de sistematizar a informação
- ☐ Respeito ético pelos direitos de propriedade intelectual
- ☐ Capacidade de informar / comunicar adequadamente os resultados dos trabalhos realizados

Muito obrigada pela colaboração.

Cláudia Lopes Gonçalves

cgnmadureira@gmail.com

Glossário

Análise e representação da informação: identificar e descrever o conteúdo de um recurso documental para facilitar a sua pesquisa, pela indexação e elaboração de resumos documentais.

Ciência da informação: disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da informação, as forças que governam o fluxo da informação e os meios de processamento da informação para otimizar a acessibilidade e uso (origem, recolha, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e utilização).

Competências: conjunto de capacidades necessárias ao exercício de uma atividade profissional e o domínio dos comportamentos necessários

Comportamento informacional: comportamento humano relacionado com as fontes e canais de informação, incluindo a procura ativa e passiva de informação e o uso da informação.

Compreensão do meio profissional: orientar-se no meio profissional da informação e da documentação, a nível nacional e internacional, bem como no ambiente político, económico e institucional da sociedade da Informação, a fim de contribuir para o reconhecimento da profissão e do seu lugar na sociedade. Adquirir uma cultura e uma identidade profissionais que se traduzam no conhecimento dos atores, do vocabulário, da história, dos lugares de encontro e permuta da profissão e das profissões conexas, que permita ser mais eficaz no seu trabalho e gerir a sua progressão na carreira profissional.

Gestão de conteúdos e conhecimentos: organizar, estruturar e gerir os recursos (documentos ou coleções de documentos, arquivos, informações ou conhecimentos). Modelar, criar e explorar metadados e acessos.

Gestão global da informação: definir ou compreender uma política de gestão da informação de uma empresa. Assegurar ou participar na sua implementação através de uma organização adequada, coordenada e eficiente das atividades e das medidas necessárias.

Identificação e validação de fontes de informação: referenciar, avaliar, selecionar e validar fontes de informação (documentos impressos, sítios web, organismos e pessoas).

Impacto: qualquer efeito do serviço, evento ou iniciativa de um indivíduo ou grupo, podendo ser de curta ou longa duração, positivo ou negativo, intencional ou acidental, crítico ou trivial, resultante em mudanças em atitudes, comportamentos, resultados.

Informação fenómeno e processo de produção, memorização e recuperação de um conjunto estruturado de representações mentais codificadas (símbolos e significantes) socialmente contextualizadas e passíveis de serem registadas em qualquer suporte material, podendo ser comunicadas de forma assíncrona e multidireccionada.

Inovação: processo de geração, implementação ou nova combinação de ideias.

Inovação aberta/open innovation: processo de gestão da informação e do conhecimento premiável a ideias externas em que é ampliada a capacidade de aquisição externa de informação e de conhecimento.

Inovação fechada/closed innovation: processo de gestão da informação e do conhecimento produzidos, monitorizados e liderados internamente gerando repositórios internos e de uso exclusivo de determinada comunidade.

Marketing: analisar e posicionar a atividade de informação na cultura e no ambiente estratégico e concorrencial da sua empresa. Estar ao serviço desta estratégia desenvolvendo as ferramentas adequadas.

Modelo de gestão de competências: ferramenta de gestão de pessoas que visa mostrar caminhos que conduzam ao crescimento profissional alinhado com a estratégia organizacional

Ocupação conjunto coerente de competências mobilizáveis presentes num certo número de indivíduos, que concorrem para um mesmo objetivo e preenchem uma função técnica comum (uma mesma profissão pode agrupar várias ocupações).

Pesquisa de informação: pesquisar e recuperar informação, por métodos e ferramentas informáticas e manuais.

Profissional de Informação / profissional CID: todos os profissionais que tenham a informação como objeto de trabalho. Pessoa que consagra a sua atividade profissional a uma ocupação da Informação-Documentação, aplicando as regras do ofício, independentemente do quadro profissional em que exerce a sua atividade.

Profissão I-D: conjunto de ocupações, próximas umas das outras, que concorrem para um mesmo objetivo comum. Profissão cuja missão é encontrar informação (depois de ter sabido procurá-la), tratá-la de modo a aumentar as suas qualidades de utilização, geri-la, torná-la facilmente acessível e transmiti-la aos que dela necessitem, utilizadores ou clientes. É o que fazem os bibliotecários, documentalistas, arquivistas, conservadores entre outros.

Relações com utilizadores e clientes: explorar as diferentes formas de interação com os utilizadores da informação (acolhimento, orientação, reformulação, formação) para compreender e acompanhar as suas necessidades de informação, permitir-lhes explorar o melhor possível a informação e desenvolver uma determinada cultura de informação).

Saberes complementares: possuir os saberes principais de uma ou mais disciplinas, além das do âmbito da informação-documentação, de que os profissionais da informação-documentação necessitam frequentemente para resolver problemas (económicos, jurídicos, linguísticos, psicológicos, etc., ou ainda, possuir outras culturas (por exemplo, cultura musical, médica, estatística, etc.) que possam ser aprofundadas posteriormente com vista a uma especialização profissional. Estes saberes enriquecem indubitavelmente a competência global de um profissional e, assim, é necessário haver meios para os avaliar como saberes complementares dos que são específicos da profissão.

Sociedade de informação: sociedade pós-moderna, em que o processamento da informação é focalizado na melhoria da tecnologia do processamento da informação como fonte de produtividade, em um círculo virtuoso, o que condicionou ao novo modo de desenvolvimento informacional, constituído pelo surgimento de um novo paradigma tecnológico baseado na tecnologia da informação.

Tecnologias da informação e da comunicação: utilizar e implementar os métodos, técnicas e ferramentas informáticas (equipamentos ou aplicações) para a implantação, desenvolvimento e exploração de sistemas de informação e de comunicação.

Tecnologias da Internet: utilizar serviços da Internet e as suas tecnologias de base para aceder a fontes heterogéneas de informação ou para organizar a informação.
